



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

EMOÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCA: Um estudo sobre *lovemarks* e o caso
Havaianas

Mariah Theme de Assumpção

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

EMOÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCA: Um estudo sobre *lovemarks* e o caso
Havaianas

Mariah Theme de Assumpção

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Comunicação Social da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos
necessários à obtenção do grau de bacharel em
Comunicação Social, com habilitação em
Publicidade e Propaganda.

Orientador: Profa. Glaucia Salvador Neves

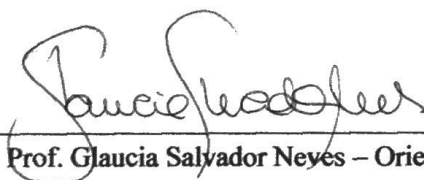
Rio de Janeiro

EMOÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCA: Um estudo sobre *lovemarks* e o caso Havaianas

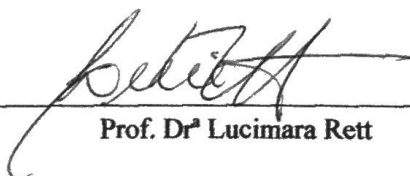
Mariah Theme de Assumpção

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



Prof. Gláucia Salvador Neyes – Orientadora



Prof. Dr^a Lucimara Rett



Prof. Dr^a Alda Rosana Duarte de Almeida

Aprovada em: 08 de julho de 2015.

Grau: 10,0 (dez)

Rio de Janeiro/RJ

2015

A851

Assumpção, Mariah Theme

Emoção na construção de marca: um estudo sobre lovemarks
e o caso Havaianas / Mariah Theme Assumpção. 2015.
66 f.: il.

Orientadora: Profª. Glaucia Salvador Neves

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2015.

1. Marca de produtos. 2. Consumidores - Brasil. 3. Havaianas. I. Neves,
Glaucia Salvador. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de
Comunicação.

CDD: 658.827

Dedico esse trabalho aos meus pais, Marcio e Maria Luísa. Por todos os ensinamentos, cuidado e amor. Sem vocês nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Marcio e Maria Luísa, que me deram a vida e, acima de tudo, me ensinaram valores sobre amor e respeito. Talvez seja por isso que no campo da publicidade – meio a uma infinidade de assuntos – resolvi escrever sobre um tema que fala exatamente sobre isso. Devo tudo a vocês.

Agradeço ao meu amor, Filipe, que acompanhou toda minha trajetória desde o primeiro até o último dia na faculdade e por me fazer sentir tão completa. Meu sentimentalismo não seria nada sem sua racionalidade.

Agradeço aos meus amigos e amigas, que sem eu precisar mencionar os nomes sabem que também foram muito importantes por simplesmente se manterem ao meu lado. Esse trabalho também é de vocês.

Agradeço a todos os meus professores da Escola da Comunicação da UFRJ que, comprometidos com o ensino dentro e fora da sala de aula, fizeram com que eu me sentisse orgulhosa por estudar em uma das melhores instituições do país.

E por fim, agradeço à minha orientadora, Glaucia Neves, que me transmitiu confiança e se mostrou absolutamente integrada ao projeto desde o primeiro dia de desenvolvimento. Além da orientação, me dedicou tempo e apoio. Era tudo o que eu precisava.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original”*

(Albert Einstein)

ASSUMPÇÃO, Mariah. **Emoção na Construção de Marca:** Um estudo sobre *lovemarks* e o caso Havaianas. Orientadora: Glaucia Neves. Rio de Janeiro, 2015. Monografia de Graduação em Publicidade e Propaganda – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

Este trabalho tem como propósito realizar um estudo sobre a emoção no processo de construção de marca no mundo contemporâneo, explorando as conexões emocionais entre as marcas e seus consumidores e as maneiras sobre como as marcas podem vir a ser “amadas”, transformando-se em *lovemarks*. Promovendo uma análise desse contexto, foi apresentado um estudo de caso da marca Havaianas, considerado um caso representativo de *lovemark* no contexto brasileiro.

Palavras-chave: marcas; *branding*; *lovemarks*; emoção; Havaianas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. A Evolução do papel da marca.....	18
Figura 2. Pirâmide de valor da marca com base no cliente	20
Figura 3. Modelo de construção de identidade de marca de Aaker.....	23
Figura 4. Modelo dos 3Is.....	29
Figura 5. Gráfico Amor / Respeito	42
Figura 6. Fachada do Espaço Havaianas (SP)	56
Figura 7. Espaço Havaianas (SP)	56
Figura 8. Imagens do comercial "Avó", da Havaianas.....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVOS	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	MARCAS	12
2.1.1	Origem e Evolução.....	12
2.1.2	Conceito de Marca	16
2.2	BRANDING	19
2.2.1	Construção e Comunicação de Marca Forte.....	20
2.3	ATMOSFERA AFETIVA DAS MARCAS	24
2.3.1	Da Funcionalidade à Emoção	24
2.3.2	A Influência da Emoção no Processo de Decisão	30
2.3.3	O Consumo no Mundo Contemporâneo	34
2.4	LOVEMARKS	40
2.4.1	O Caminho para o Amor	42
2.4.2	Mistério	44
2.4.3	Sensualidade	44
2.4.4	Intimidade	46
3	METODOLOGIA.....	47
4	ESTUDO DE CASO – SANDÁLIAS HAVAIANAS.....	49
4.1	“AS LEGÍTIMAS” - UM POUCO DE HISTÓRIA	49
4.2	“TODO MUNDO USA” – UM CASE DE SUCESSO.....	52
4.2.1	Alcançando Respeito	53
4.2.2	Alcançando Amor	54
4.2.3	Só poderia ser uma <i>lovemark</i>	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

A origem das marcas e o papel que desempenham atualmente no mercado estão diretamente ligados à história e à evolução da sociedade do consumo (TAVARES, 2003). As marcas, que durante muito tempo foram vistas apenas como fator de diferenciação e identificação de produtos, começaram a ganhar valor quando empresas e publicitários perceberam que era possível construí-las a partir do que significavam para a cultura e para a vida das pessoas. Entretanto, acompanhando o ritmo frenético dos mercados de massa, tudo passou a ser uma avalanche de informação. Com a intensa competitividade no mercado e a falta de uma real diferenciação entre as marcas, esse caminho levou-as para uma perda de atratividade e de valor.

A solução seria trabalhar o *branding* como a maior ferramenta de reconquista do consumidor, porém o notável desenvolvimento da comunicação publicitária, da difusão dos meios de comunicação e ascensão das mídias sociais – potencializados pelos avanços tecnológicos e pela globalização – contribuíram para que as pessoas estivessem mais bem informadas e conscientes em relação ao que consumiam e indicavam para amigos e familiares. O que refletiu na migração da confiança dos consumidores nas empresas para outros consumidores (KOTLER, 2010).

Observou-se então que as pessoas buscavam algo além das promessas feitas pelas marcas, queriam empresas que entendessem suas ansiedades, necessidades e desejos. Queriam marcas as quais pudessem se identificar e se conectar verdadeiramente. Do ponto de vista dos profissionais de marketing, era preciso trazer os consumidores de volta para seu lado. Assim, a palavra de ordem foi: relacionamento. Com base na construção de relacionamentos e investimento no valor intangível da marca, buscando aumentar os pontos de contato com os consumidores de forma com que pudessem entregar, não só funcionalidade de seus produtos, mas também experiências e satisfação emocional, diversas empresas – como Nike e Coca-Cola - obtiveram sucesso, em meio a tantas outras que se perderam durante épocas de crise.

Ficou claro que para as marcas evoluírem junto com a sociedade e sobreviverem às constantes transformações, elas precisariam não só se diferenciar, mas criar verdadeiras conexões emocionais com seus consumidores. Nesse contexto, a teoria das *lovemarks* (ROBERTS, 2004) surge para mostrar que o real fator de diferenciação das marcas é o amor que as pessoas sentem por elas.

Tendo isso em vista, será apresentado neste trabalho o estudo de caso da marca Havaianas - que, através de um grande processo de reposicionamento, construção e

comunicação de marca conseguiu se destacar, tornando-se um caso representativo de *lovemark*. Hoje, muito mais do que uma sandália de borracha, a Havaianas vende um estilo de vida. Confortável, descontraída, bem-humorada e um ícone de moda. As promessas da marca giram em torno do prazer de calçar as sandálias mais autênticas e democráticas do país traduzido pelo slogan “Todo mundo usa”.

Como procedimento metodológico optou-se por um estudo de caso único de caráter bibliográfico, com o intuito de buscar uma melhor exemplificação, delimitação conceitual e entendimento da teoria de *lovemarks* aplicadas a uma marca já existente no mercado. Funcionando como uma “inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real” (YIN, 2001, p.32), o estudo de caso pretende responder as seguintes questões: Por que a Havaianas é um caso representativo de *lovemark* no contexto brasileiro? Ao longo de sua história, como foi realizado o processo de gerenciamento de marca que fez com que ela se destacasse no mercado nacional e até mesmo internacional?

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo principal realizar um estudo sobre a emoção no processo de construção de marca no mundo contemporâneo, explorando as conexões emocionais entre marcas e seus consumidores e as maneiras sobre como as marcas podem vir a ser “amadas”, transformando-se em *lovemarks*.

Os objetivos específicos são:

- Compreender o uso da emoção como estratégia na gestão de marcas;
- Analisar o surgimento das *lovemarks* como uma “evolução das marcas”;
- Entender, em termos de gestão de marca, o que é preciso para transformar uma marca em uma *lovemark*;
- Entender os fatores de construção de marca que tornam as *lovemarks* únicas no ponto de vista do consumidor;
- Analisar as estratégias de gerenciamento de marca adotadas pela Havaianas tendo em vista que este é considerado um caso de *lovemark* no contexto brasileiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo é importante para o campo publicitário na medida em que aborda questões relativas à capacidade de diferenciação das marcas através de valores intangíveis. O tema

interessa, pois atravessa dois importantes aspectos do marketing: o técnico, como estratégias de comunicação e ferramentas de marketing; e o emocional, como fatores do relacionamento entre marca e consumidor e o poder da emoção na hora da decisão de compra.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desse trabalho se divide em cinco capítulos. O capítulo seguinte à introdução trata do referencial teórico, constituído por quatro subcapítulos. Logo após o referencial teórico é apresentado o capítulo sobre a metodologia do trabalho, seguido do estudo de caso sobre as Havaianas e por fim as considerações finais.

No primeiro subcapítulo do desenvolvimento, “Marcas”, é abordada a origem das marcas, o papel que desempenharam no mercado ao longo da história e o conceito expandido de marca, que analisa as marcas não só como um simples nome ou símbolo, mas como uma representação de desempenho e valor agregado em relação ao que representam.

O tópico seguinte, “*Branding*”, traz à tona dois consagrados modelos de gestão de marca desenvolvidos por Keller (2003) e Aaker (1996) que com a contribuição dos conceitos de Kotler (2010) conferem profundidade ao assunto e revelam a importância do processo de construção e comunicação de marca com foco no consumidor.

Já no tópico “Atmosfera Afetiva das Marcas”, o objetivo é compreender a importância da emoção na relação marca-consumidor. Isso é feito por meio dos conceitos de Gobé (2002), Martins (1999) e Kotler (2010). Também é levantada a questão sobre a influência da emoção no comportamento do consumidor e, principalmente, no processo de tomada de decisão de compra. Logo após, interpreta-se a atmosfera afetiva das marcas representada pela mídia e relacionada aos aspectos da sociedade contemporânea à luz dos conceitos de Zygmunt Bauman (2006), Mary Douglas e Isherwood (2013) e Douglas Holt (2006).

Encerrando o referencial teórico, no tópico “Lovemarks”, é apresentada a teoria de Roberts (2004) sobre as *lovemarks*, que segundo ele, seria uma evolução das marcas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARCAS

Para entender melhor o papel que as marcas exercem hoje na mente, no coração e no espírito dos consumidores, conheceremos o processo que as trouxe até o momento presente e quais foram suas funções desempenhadas ao longo do tempo.

2.1.1 Origem e Evolução

Não se sabe ao certo quando surgiu, de fato, a primeira marca, mas sabe-se que a preocupação em estabelecer um nome forte diante da sociedade existe desde a Antiguidade e se estende até os dias hoje (KHAUAJA; PRADO, 2008, p.12).

Há evidências do histórico de utilização das marcas desde a Idade Antiga, onde foram colocados nomes em mercadorias, tais como tijolos, utensílios domésticos e armas com o objetivo de identificar o fabricante desses produtos (AAKER, 1998, p.7). Naquela época, quando grande parte da população era analfabeta, era comum o uso de sinais distintivos como símbolos e siglas (PINHO, 1996).

Ainda na Antiguidade, no campo das artes, artistas gregos e romanos já assinavam seus trabalhos artesanais como forma de identificá-los. Também foram encontradas assinaturas em porcelanas chinesas e em bens da Índia, datados de 1300 a.C. (SOUZA; NEMER, 1993).

A prática de assinar trabalhos caiu em desuso na Idade Média, quando as sociedades comerciais da Europa começaram a usar marcas registradas para a segurança do consumidor e para proporcionar proteção legal ao produtor (AAKER, 1998). Segundo Pinho (1996), as corporações de ofício e de mercadores adotaram o uso de marcas como procedimento para o controle da quantidade e da qualidade da produção. As chamadas marcas de comércio (*trademarks*) tornaram possível a adoção de medidas para o ajuste da produção e comercialização de bens à demanda do mercado. E ainda constituíram uma proteção para o consumidor, que podia não só identificar os produtos, como também resguardar-se da má qualidade que caracterizava parte das mercadorias da época.

Com o crescimento das cidades após o feudalismo, surgiram as primeiras lojas varejistas e também as guildas, que eram associações de classe artesanais e comerciais responsáveis pela supervisão da quantidade e qualidade das mercadorias produzidas. As guildas determinavam o uso de marcas individuais para produtores como ourives, artesões e tecelões. Naquela época, um produto de qualidade inferior poderia prejudicar outros artigos comercializados pela guilda,

mas com o uso das marcas individuais, era possível identificar o produtor e penaliza-lo. As marcas também eram importantes para o consumidor na medida em que ele poderia identificar a origem do produto e tomar a decisão de compra de acordo com sua escolha (KHAUAJA; PRADO, 2008).

Com o passar do tempo, as marcas individuais obrigatórias passaram a ser vistas como distinção de padrão de qualidade e excelência dos produtos que representavam, assumindo uma função concorrencial, exatamente como acontece nos dias de hoje (DOMINGUES *apud* PINHO, 1996).

Olhando para tais fatos históricos, é possível afirmar que desde muito tempo as marcas exercem a função tanto de proteção ao consumidor e produtor quanto como indicação de valor de um produto. E com a produção distanciada do consumidor final, as marcas ganharam ainda mais importância no comércio, pois representavam uma garantia de confiabilidade e de qualidade do produto comercializado (KHAUAJA; PRADO, 2008).

No século XIX, devido aos avanços da Revolução industrial, o conceito de *marca de comércio* evoluiu para o de *marca de indústria e comércio*, obrigando os fabricantes a assumirem cada vez mais as funções mercantis antes reservadas exclusivamente aos comerciantes. Segundo Naomi Klein (2002), a marca competitiva tornou-se uma necessidade na era da máquina, quando não apenas foram introduzidos produtos completamente novos, como os velhos produtos – até alimentos básicos – estavam surgindo em formas novas e surpreendentes, baseando sua diferenciação na imagem.

Com a produção e embalagem de produtos em larga escala, as marcas começaram a desempenhar um novo papel. Os logotipos que vinham aplicados nas embalagens de produtos fabricados em massa, como as sopas Campbell's e aveia Quaker, eram elaborados com o objetivo de transmitir familiaridade e caráter popular, como uma forma de tentar superar a uniformidade dos bens embalados.

Surgiu, naquela época, uma nova interface entre o consumidor e produto, onde a publicidade atuava como meio de atingir diretamente seus prováveis consumidores (KLEIN, 2002).

Até o final do século XIX, com a crescente utilização das marcas, muitos países já possuíam leis sobre questões de propriedade de proteção e registro, como Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha. No Brasil, a lei que regulamentava o direito do fabricante e negociante de

“marcar os produtos de sua manufatura e de seu comércio”¹ foi aprovada em outubro de 1875, durante o Império de Dom Pedro II.

Embora as marcas tenham apresentado, historicamente, um forte papel no comércio e uma crescente importância na era industrial, foi a partir do século XX que o *branding*² e as associações de marca tornaram-se centrais para os concorrentes (AAKER, 1998). A grande importância no quesito de evolução das marcas em um contexto global surgiu quando a publicidade começou a diferenciar um mesmo produto através não apenas da imagem, mas também de valores.

A pesquisa de mercado foi usada para identificar e desenvolver as bases de diferenciação de marca. Associações únicas de marca estabeleceram-se por meio de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda. A ideia foi ir além da área de *commodities* para a de produtos com marca, com a finalidade de reduzir a primazia do preço sobre a decisão de compra e acentuar as bases de diferenciação”. (AAKER, 1998, p.8)

Foi então, no final da década de 1940, que a consciência sobre a “identidade de marca” começou a tomar forma, quando empresas e publicitários perceberam que era possível construir marcas a partir do que elas significavam para a cultura e a vida das pessoas, atraindo o público consumidor e fazendo com que ele se identificasse com determinada marca. Nesse contexto, o papel do publicitário também se transformou, pois deixou de ver a si mesmo como um vendedor e passou a se considerar “o rei-filósofo da cultura comercial”, nas palavras do crítico de publicidade Randall Rothberg, citado por Naomi Klein (2002).

Com isso, é possível dizer que foi a partir da metade do século XX, mais precisamente após a Segunda Guerra Mundial, que o sistema de gestão de marcas ganhou maior importância, sendo as décadas de 1950 e 1960 bastante prósperas para o desenvolvimento do *marketing* e da comunicação de marca.

Ainda assim, levaram décadas para que o vetor do *marketing*, inicialmente direcionado para o produto e suas formas de produção, começasse a se voltar para a importância do consumidor no processo de construção de marca.

A década de 1970 representou um momento de crise para empresas e consumidores devido ao enfraquecimento econômico mundial provocado pela crise do petróleo nos anos de 1973 e 1977. Nesse momento, diversas críticas e debates em relação à “sociedade do consumo”,

¹ Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2682-23-outubro-1875-549770-publicacaooriginal-65288-pl.html>

² Branding pode ser compreendido como o conjunto de recursos e ações ligados à administração de marcas e que, se tomados com conhecimento e competência, levam-nas para além de sua natureza de marketing, integrando-as à cultura e permitindo que influenciem a sociedade. (MARTINS, 2007)

publicadas por autores como Zygmunt Bauman e Jean Baudrillard, ganharam força. Apesar das marcas não serem consideradas alvos diretos dessas críticas, elas também foram impactadas e acompanharam essa discussão em torno do comportamento de consumo e diagnóstico da sociedade pós-moderna³.

Já na década de 1980, as transformações foram ainda maiores. Decorrente da multiplicação das operações de fusões e aquisições empresariais, as marcas começaram a ser analisadas em um enfoque econômico-financeiro e a partir desse período, intensificou-se a discussão sobre o “valor de marca” (*brand equity*), disseminado por David Aaker (KHAUAJA; PRADO, 2008).

Historicamente, o fato que marcou a visão sobre as marcas como um capital essencial foi a operação de aquisição da Kraft Foods pela Philip Morris por US\$ 12,6 bilhões - seis vezes o valor que a empresa custava no papel. Essas e outras operações fizeram com que muitas empresas aumentassem consideravelmente seus investimentos no setor de marketing e comunicação, uma vez que o valor da marca passou a ser um componente importante do valor total da empresa, “impondo” toda sua força durante as negociações (KHAUAJA; PRADO, 2008).

No entanto, na década de 1990, o mercado mudou mais uma vez e as marcas começaram a ser questionadas quanto ao seu valor e quanto a sua forma de gerenciamento. No Brasil, com a abertura da economia para o mercado estrangeiro, muitas empresas não resistiram à grande competitividade, principalmente em relação aos preços praticados em um mercado acirrado (KHAUAJA; PRADO, 2008, p.22). Foi então percebida, por parte das empresas, uma real necessidade de diferenciação, de uma busca para se conectar de forma expressiva com o consumidor.

Kevin Roberts (2004) explica que depois de terem chegado ao topo, as marcas foram perdendo atratividade e, acima de tudo, sua essência. Ele reforça o argumento da perda de atratividade falando sobre as dificuldades que muitas empresas apresentavam em lidar com os principais desafios do marketing em épocas de crise, como a eliminação da desorganização da informação, a conexão de forma expressiva com seus consumidores e a criação de experiências integradas.

Nas publicações de Kotler (2010) e Roberts (2004), fica claro que para as marcas evoluírem junto com a sociedade e sobreviverem às constantes transformações, elas precisam não só se diferenciar, mas criar conexões novas e emocionais com seus consumidores.

³ Uma vez que a condição de existência no pós-modernismo é pautada principalmente pelo consumo. (BAUDRILLARD, 2008)

Expressões como: empoderamento do consumidor, cocriação, valor para o cliente e responsabilidade social marcaram a virada do marketing dos anos 1990 para a década de 2000, provocando o surgimento de novos entendimentos sobre construção de marcas e ferramentas de marketing do novo século.

2.1.2 Conceito de Marca

Através dos acontecimentos históricos citados no tópico anterior, é possível dizer que a funcionalidade das marcas existe há séculos, porém elas só começaram a ser discutidas como disciplina em meados do século XX (TAVARES, 2003).

Mas, afinal, é possível definir o conceito de marca? Segundo a American Marketing Association (AMA), as marcas podem ser definidas como "um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência".

Apesar de, durante muitos anos, a marca ter exercido o papel de identificação e diferenciação de produtos no mercado, atualmente, ela é vista como algo muito além de um simples nome ou símbolo. Uma marca pode ser aplicada a um produto físico, um serviço, uma loja, uma pessoa, um local e até a mesmo a uma ideia. Ela agrega dimensões que criam diferenças funcionais, racionais ou tangíveis – relacionadas ao desempenho – e também simbólicas, emocionais ou intangíveis – relacionadas ao que ela representa (KOTLER; KELLER, 2006).

Quando bem construída, uma marca é capaz de carregar valores emocionais que estão muito acima do valor de uso do produto. Na maioria das vezes, também são vistas como “promessas” na mente dos consumidores, que por sua vez criam expectativas de desempenho em relação à marca e ao produto. Caso essas “promessas” não sejam cumpridas, o valor e a credibilidade da marca correm o risco de serem afetados, e nos tempos onde a informação circula em alta velocidade, uma simples quebra de expectativas pode levar a uma instantânea crise de imagem. Para Kotler (2010), as consequências podem ser ainda maiores, pois “no mundo horizontal dos consumidores, perder credibilidade significa perder toda a rede de possíveis compradores” (2010, p. 39).

Falando sobre marcas e produtos, Souza e Nemer (1993) mencionam a importância da percepção do cliente sobre os mesmos e dizem:

As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. Ela é uma das formas pela qual a

empresa se comunica com o público consumidor. (SOUZA, M. G.; NEMER, 1993, p.11)

Por estabelecer essa comunicação com o público consumidor, é importante que a marca, para se destacar das demais, desenvolva um DNA autêntico, de modo com que o público se identifique facilmente com sua personalidade e estilo de vida. Nesse contexto, a tendência é que, cada vez mais, as empresas transformem suas marcas em um veículo de construção de relacionamentos com o cliente, criando um vínculo de fidelidade.

Ao longo do tempo, o conceito de marca foi sendo expandido pelos pesquisadores e profissionais da área, sempre ressaltando a experiência proporcionada por ela, a qualidade percebida pelo consumidor e seu valor agregado. Assim, podemos dizer que “a marca envolve o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada” (KHAUAJA; PRADO, 2008, p. 26).

Para Aaker (1998), o valor associado à marca oferece uma visão adicional ao seu conceito. Ele chama isso de *brand equity*, termo em inglês que significa o “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (1998, p. 16).

Sustentando a visão de Aaker, Furrier (2008a) fala sobre a importância do patrimônio de marca⁴ e as funções que a marca precisa cumprir no que se refere à criação e manutenção de valor percebido pelo consumidor. Ele diz:

Está nela a função de identificar a promessa de benefícios associada a bens ou serviços que aumenta o valor de um produto para além do seu propósito funcional, construindo uma vantagem sustentável e um patrimônio para a organização, não obrigatoriamente contabilizado em termos monetários, mas evidente nas negociações entre as organizações. (FURRIER, 2008a, p. 138)

A questão do *brand equity* tem sido muito explorada desde os anos 1980, quando se revelou o poder da imagem de marca e a importância dos esforços de marketing na construção de diferenciação e de um bom posicionamento na mente do consumidor.

Atualmente, no processo de construção de marca, há um apelo mais forte ao lado emocional, ao intangível, direcionado tanto ao público externo quanto aos próprios funcionários da empresa (KHAUAJA, 2008, p.91).

Além de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, os consumidores também estão buscando experiências e modelos de negócios baseados em valores, que de alguma forma toquem seu lado espiritual e contribuam para o bem-estar humano. Nesse cenário,

⁴ Furrier (2008a) utiliza o termo “patrimônio de marca” como substituto na língua portuguesa para *brand equity*.

segundo Kotler (2010), é fundamental a incorporação de valores na cultura corporativa, adaptando o nível humano de motivação espiritual à missão, visão e valores – ou seja, aquilo em que a empresa *acredita* e que deseja transmitir para o consumidor (2010, p.21).

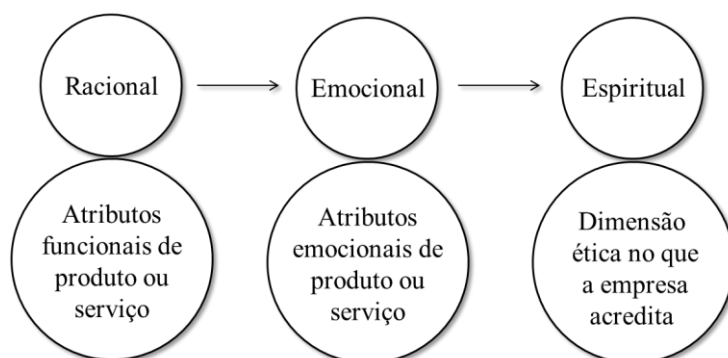
Mais do que apenas diferenciar produtos e serviços, as marcas são criadas para garantir vantagens competitivas para as organizações, pois, mesmo quando os concorrentes apresentam ofertas semelhantes, os compradores podem responder de forma diferente à imagem da empresa (KOTLER; KELLER 2006, p. 268).

“Na sociedade contemporânea, as práticas de consumo passam a ser orientadas para produtos que apresentam menor presença física e uma densidade simbólica e imaterial mais relevante” (SILVA; MENEGHEL, 2011). Esse padrão de comportamento também fez com que muitas empresas reestruturassem sua comunicação, buscando desenvolver pontos de contato para intensificar experiências emocionais. O papel da marca é também, portanto, criar adesão social que conecte as pessoas, identificando seus pontos comuns e, com isso, gerando um sentimento de pertencimento (LINDSTROM, *apud* SILVA; MENEGHEL, 2011).

A publicidade, como elo capaz de intermediar a comunicação entre marca e consumidor de maneira emocional e afetiva (CASAQUI, 2009), tem um grande peso na construção de marca. Mesmo sabendo que as marcas não são criadas apenas por propaganda, esta se mostra crucial no aceleração do processo de comunicação, uma vez que seu discurso gera interesse e conhecimento pela marca, além de posicionar os seus valores de modo a chamar atenção do público-alvo e aumentar a confiança na sua escolha (KHAUAJA, 2008, p. 100).

A figura 1 resume a evolução do papel da marca desde a década de 1980 até os dias de hoje.

Figura 1. A Evolução do papel da marca



Fonte: KHAUAJA, 2008, p. 97.

2.2 BRANDING

Observamos, de forma geral, que o conceito de *branding* é bastante amplo e varia de acordo com a interpretação de cada autor, mas sua principal função diz respeito à construção e gestão estratégica de marcas.

Para Kevin Keller (2003) “o branding trata de dotar produtos e serviços com o poder do valor de uma marca”⁵ [tradução do autor], de modo com que ela possa se desenvolver e se destacar no mercado. Em uma definição bastante ampla sobre o assunto, Philip Kotler, o “pai do marketing”, diz:

Branding é muito mais do que dar nome a uma oferta. Branding é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Assim, branding requer que todos os participantes da cadeia de suprimento – do desenvolvimento do produto à fabricação, de marketing à venda e à distribuição – trabalhem para cumprir a promessa. Isso é o que significa “viver a marca”. A marca torna-se a plataforma completa para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da empresa. (KOTLER, *apud* KHAUUAJA, 2008, p. 77).

Em suma, o *branding* é responsável por desenvolver e programar atividades e programas de marketing para criar, avaliar e gerenciar marcas, a fim de potencializar seu valor. Para que as estratégias de *branding* sejam bem-sucedidas e o valor de marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas em uma categoria de produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2006, p. 270).

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), tais diferenças entre as marcas podem estar diretamente ligadas aos atributos ou às vantagens de um produto em si, como Gillette e 3M, líderes em suas categorias de produto durante décadas devido, em parte, a contínua inovação. Mas outras marcas também conseguem alcançar tal diferenciação e vantagem competitiva através de fatores não relacionados ao produto, como Coca-Cola e Marlboro, que se tornaram líderes em suas categorias explorando as motivações e desejos do consumidor e criando imagens relevantes e cativantes para seus produtos. A importância da criação dessas imagens – que estão associadas ao inconsciente coletivo humano – no processo de construção e comunicação de marca será trabalhada mais adiante, no tópico 2.3.1.

⁵ Fundamentally, branding is all about endowing products and services with the power of brand equity. (KELLER, 2003, p.57)

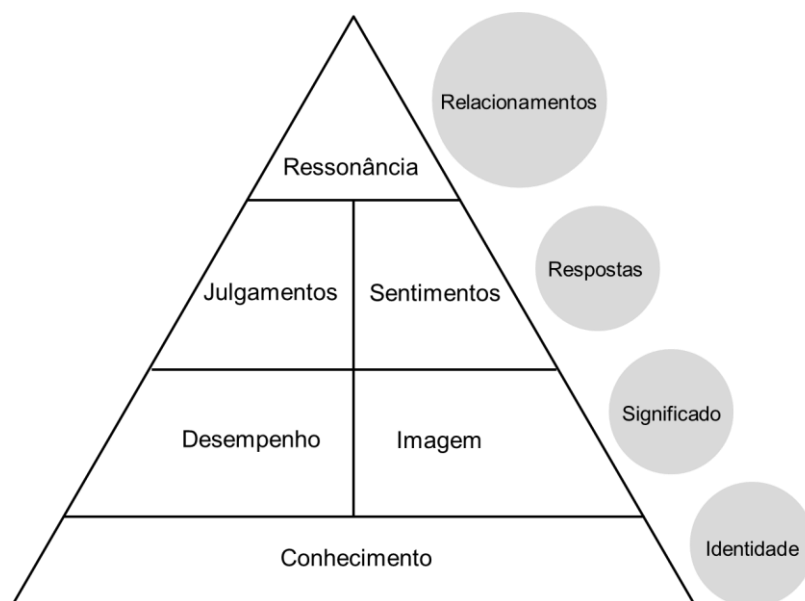
2.2.1 Construção e Comunicação de Marca Forte

Contribuindo de forma significativa para os estudos de *branding* e com o propósito de obter uma melhor compreensão da forma como a marca deve ser construída para alcançar sucesso comercial, os autores David Aaker e Kevin Keller desenvolveram consagrados modelos referentes ao processo de gerenciamento de marca. Com o apoio dos conceitos de Kotler e Keller (2006), estes serão os modelos utilizados como base teórica para essa parte do trabalho.

Keller (2003) desenvolveu o modelo chamado *Costumer-Based Brand Equity Model*, em tradução livre: Modelo de Valor de Marca com Base no Cliente (Figura 2), que fornece quatro passos para a construção de uma marca forte. São eles:

1. Garantir a *identificação* da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos específica ou com uma necessidade dos clientes.
2. Estabelecer o *significado* (ou essência) da marca na mente dos clientes, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca e determinadas propriedades.
3. Verificar as *respostas* dos clientes à identidade e ao significado da marca.
4. Converter a resposta à marca em um *relacionamento de lealdade* entre os clientes e a marca.

Figura 2. Pirâmide de valor da marca com base no cliente



Fonte: Khauaja (2008 – adaptado de KELLER, 2003, p. 76.)

Analizando de forma crescente a pirâmide que representa o modelo na Figura 2, podemos dizer que o primeiro passo consiste em incentivar os potenciais consumidores ao conhecimento da marca. Não basta que eles apenas lembrem-se do nome, é necessário que a relacione (nome, logo, símbolo) a certas associações em sua memória. O objetivo é que os consumidores lembrem-se rápido e facilmente da marca em uma variedade de situações de compra e uso.

Já o desempenho e a imagem da marca aparecem no próximo passo com o objetivo de conferir significado à marca por meio da construção de associações tangíveis e intangíveis. O desempenho refere-se à qualidade do produto, aos serviços agregados, *design*, preço, confiança e à durabilidade do produto. Já a imagem (ou imaginário da marca), diz respeito ao perfil dos usuários, personalidade da marca, seus valores e história.

O terceiro passo trata de verificar os julgamentos e sentimentos do cliente para assim obter retorno dos consumidores em relação às sensações ligadas à marca. Os julgamentos referem-se às opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, ou seja, a maneira como eles relacionam os atributos tangíveis e intangíveis para formar uma opinião acerca dela e os sentimentos são as respostas emocionais provocadas pela marca e por seu programa de marketing.

Por fim, no topo da pirâmide está a ressonância⁶, que trata do relacionamento dos consumidores com a marca e mensura o quanto eles se sentem em sintonia com ela. A Harley Davidson e Coca-Cola são exemplos de marcas com alta ressonância, conhecidas por terem formado uma comunidade de usuários que debatem sobre a marca, colecionam itens relacionados, criam sites na Internet, *fanpages* do Facebook entre outras formas de demonstrar envolvimento.

A premissa desse modelo é que a força de uma marca está na mente dos clientes, no que eles aprenderam, sentiram, viram e ouviram em suas experiências com a marca. “Patrimônio de marca baseado no cliente é o efeito diferencial visto na resposta do consumidor quanto ao trabalho de marketing da marca comparado ao de uma marca desconhecida” (FURRIER, 2008a, p. 150).

Segundo Kotler e Keller (2006), para criar um *brand equity* significativo no Modelo de Valor de Marca com Base no Cliente é necessário atingir o topo da pirâmide, o que somente ocorrerá se todos os alicerces que formam a pirâmide forem estabelecidos de forma correta.

⁶ A ressonância se caracteriza em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como do nível de atividade gerado por essa fidelidade. (KOTLER; KELLER, 2006)

Conceitos sempre presentes na discussão sobre marcas são a identidade e o posicionamento (FURRIER, 2008b). O posicionamento destaca-se como um dos elementos-chave na gerência mercadológica e sua aplicação torna-se fundamental para o desenvolvimento das estratégias de marketing. De acordo com Aaker (1996), a *posição da marca* envolve uma parcela da identidade e da proposta de valor da marca, que deve ser comunicada ao público-alvo apresentando uma vantagem competitiva em relação às marcas concorrentes.

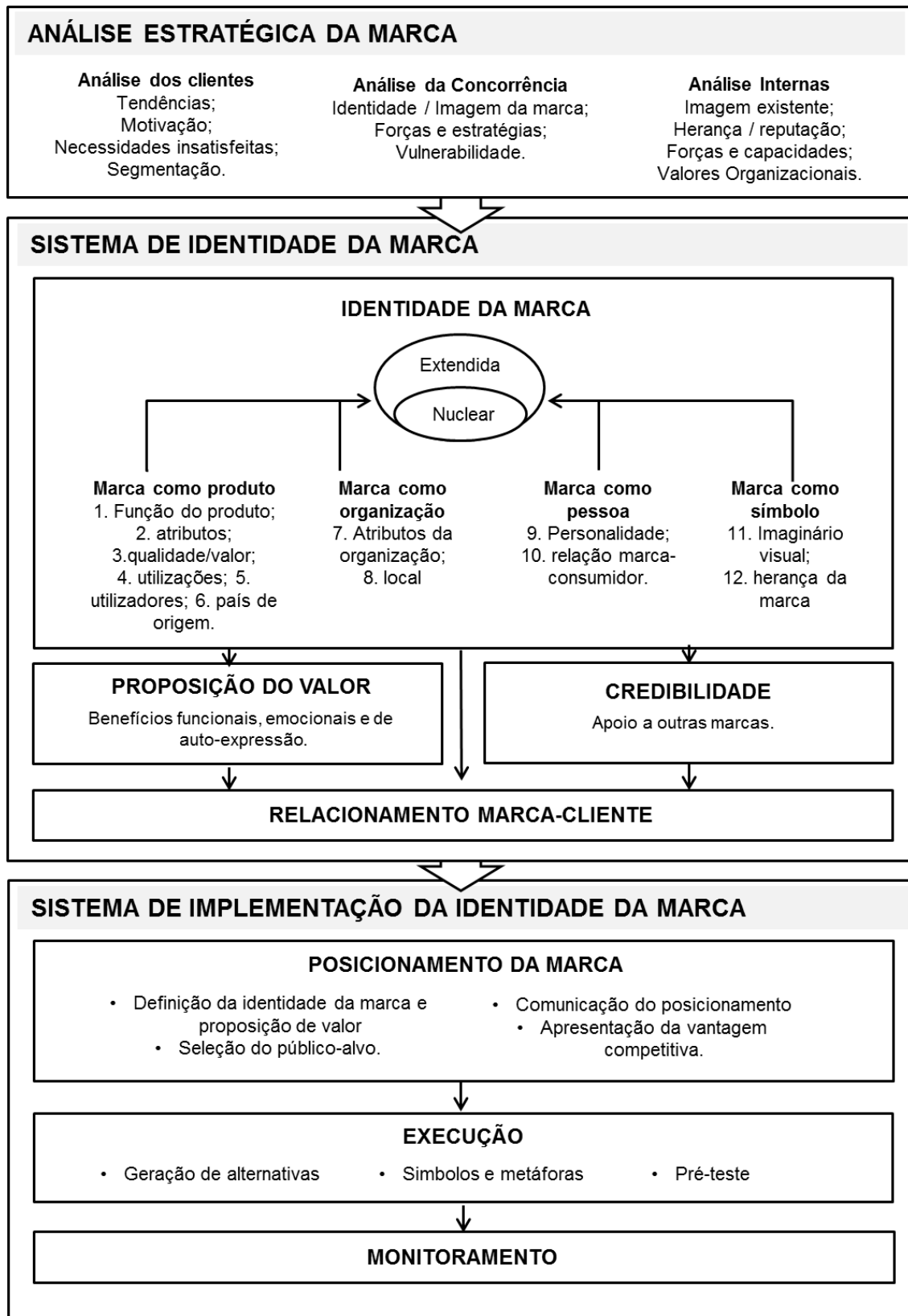
A Figura 3 apresenta o modelo definido por Aaker (1996), que explica de forma sequencial o processo de construção da identidade de marca no qual é valorizado o relacionamento entre marca e consumidor.

Na fase inicial, prioriza-se uma análise estratégica que abrange clientes, concorrentes e a própria empresa. Logo em seguida, o modelo aborda o sistema de identidade da marca, composto pela identidade (que se subdivide em quatro grandes grupos compostos por doze elementos), seguido da proposição de valor e credibilidade - que surgem a partir da identidade - e o relacionamento marca-cliente.

Por fim, considerando o posicionamento adequado da marca, todo o sistema de identidade é implementado. O monitoramento deve ser constante ao longo do tempo com o objetivo de verificar e avaliar todos os elementos, para que, caso necessário, seja possível melhorar aspectos que não se encontram coerentes com a marca.

De acordo com os conceitos de Kotler e Keller (2006), a construção de uma estratégia de marketing tem como base a segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior, e então, posiciona seu produto e imagem de modo que o público os diferencie. Assim, o posicionamento assume a função de orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, quais objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível.

Figura 3. Modelo de construção de identidade de marca de Aaker



Fonte: adaptado de Aaker (1996, p. 177.)

No processo de construção e comunicação de marca, estabelecer um bom posicionamento desde o início é crucial para o sucesso. É possível defini-lo como:

Posicionamento de marca seria o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo. (FURRIER, 2008b, p.173)

Caso aconteça alguma falha no trabalho de posicionamento, o mercado ficará confuso e toda a estratégia poderá perder valor. Muitas vezes, marcas ativas no mercado enxergam a necessidade de um reposicionamento. Fatores que levam a essa decisão podem ser: perda de valor da atual posição, aproveitamento de uma oportunidade de mercado, reconhecimento de ineficácia do atual posicionamento ou ausência de relevância dos atributos da marca (FURRIER, 2008b).

De acordo com Furrier (2008b), o reposicionamento envolve, acima de tudo, a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem comunicados para um público-alvo. Por isso, deve-se caracterizar a amplitude e a profundidade do reconhecimento de marca, a força, favorabilidade e a unicidade das associações, e a natureza dos relacionamentos entre consumidores e a marca. Além disso, o reposicionamento leva a organização a repensar toda a estratégia de gerenciamento da marca, que deve ser realinhada para suportar o processo. Em casos mais complexos, a garantia de sucesso da iniciativa pode estar na preparação, na transformação da organização e no seu composto de marketing, com o objetivo de garantir a efetiva entrega da promessa de marca.

Uma identidade de marca saudável é resultado direto da sua importância percebida no cotidiano dos consumidores. Em um círculo de relevância, uma marca que entrega continuamente benefícios importantes gera confiança e relacionamento com seus clientes, o que proporciona aos profissionais de marketing um melhor entendimento das necessidades desses compradores e, fechando o ciclo, permite oferecer novos benefícios de valor (FURRIER, 2008b).

2.3 ATMOSFERA AFETIVA DAS MARCAS

2.3.1 Da Funcionalidade à Emoção

No primeiro capítulo, vimos que durante muito tempo a marca funcionou basicamente como um símbolo de identificação e distinção entre produtos e serviços. Essencialmente prática, ela eliminava a necessidade de o consumidor investigar a origem e outras informações acerca

dos produtos antes de comprá-los. No entanto, com a evolução das estratégias de comunicação e marketing, as marcas passaram a representar mais do que um simples ícone estampado em uma embalagem. Hoje, muitas valem mais do que suas fábricas têm capacidade de produzir. Sobrepõem-se à racionalidade dos produtos, agregam valor, simbolizam relevância e um estilo de vida para consumidores.

Mais do que a satisfação básica proporcionada pela compra de determinado produto ou serviço, o consumidor contemporâneo procura algo a mais (KOTLER, 2010). Em um nível pessoal e social, entende-se que há uma busca por benefícios adicionais, intangíveis, que podem ser alcançados pelo consumidor através dos valores e significados proporcionados pelas marcas. As imagens transmitidas pela marca e as histórias a ela associadas são fundamentais para que o consumidor crie uma identificação com a marca e se reconheça nela. Pois não é apenas o produto/serviço que está sendo consumido, mas principalmente seus aspectos imateriais e simbólicos.

Mas por que certas marcas são mais fortes e atrativas do que outras? Diversos autores apontam a conexão emocional entre marca e consumidor como um dos fatores mais relevantes para essa questão.

Para Martins (1999, p. 20), toda marca forte possui uma essência emocional bem definida que proporciona um estado de realização elevado no consumidor. Esse estado está ligado à satisfação emocional e racional das aspirações do consumidor por meio da compra realizada. Segundo o autor, o diferencial competitivo de uma marca está diretamente relacionado às suas características emocionais. Como exemplos: Coca-Cola, que transmite alegria de viver, Harley Davidson, com seu inegável espírito rebelde e Nike com um instinto cosmopolitano e revolucionário.

Através da análise de determinadas campanhas publicitárias ou, de forma mais simples, observando o que a marca deseja transmitir por meio de sua assinatura, é possível verificar uma mudança na comunicação de diversas empresas em relação à intensificação de experiências emocionais. Como por exemplo: VISA: “Porque a vida é agora”, Mastercard: “Certas coisas na vida não têm preço” e Veja (linha de produtos de limpeza): “A sujeira vai e volta. A vida não. Use Veja e tenha mais tempo para você” (KHAUAJA, 2008, p.91).

Além de estar presente em assinaturas de campanhas, filmes para TV, mídia digital etc., a emoção está imbuída, principalmente, no processo de construção de marca. Tal construção e gestão emocional de marca serão trabalhadas neste capítulo, em maior parte, de acordo com os fundamentos de Martins (1999), Gobé (2002) e Kotler (2010).

As emoções estão presentes em todas as fases do consumo. Começam logo a manifestarem-se desde que o consumidor sente o desejo de satisfazer uma dada necessidade. Face a esse despertar de desejo, o consumidor procura informação e fica mais susceptível de captar a atenção das marcas e produtos que se apresentam mais apelativos e que mais coincidam com a sua necessidade. (PEREIRA, 2005, p. 56)

No livro “*A Natureza Emocional da Marca*”, Martins avalia a mente e suas associações, que - como diz o título - seriam a natureza emocional das marcas. Para o autor, todos os produtos ou serviços que existem estão relacionados a um espírito natural, resultado da associação entre imagens e sentimentos presentes no inconsciente coletivo da humanidade. Aprofundando um pouco mais, ele diz que o trunfo das marcas bem-sucedidas é a associação da essência do produto à emoção que existe no imaginário coletivo (MARTINS, 1999, p.21).

Na década de 1960, através de pesquisas de mercado, o publicitário David Ogilvy descobriu que as marcas eram percebidas com traços de personalidade próprios e que o consumidor conferia identidade a elas da mesma maneira que qualificaria uma pessoa: moderna, elegante, tradicional, visionária etc. Assim surgiu o termo *brand personality*⁷, criado por Ogilvy para descrever essas características emocionais da marca que estão além das características do produto e de seu aspecto funcional (MARTINS, 1999, p. 20).

Mais do que aspectos funcionais, os consumidores esperam que o produto/serviço seja capaz de despertar sentidos e estimular emoções. Para as empresas, é importante que os consumidores se identifiquem com a marca - através da personalidade - de forma com que esta se torne fonte de desejo, aspiração. Para Martins, a marca é uma entidade com personalidade independente e a parte mais sensível em sua construção é a formação das características emocionais que ela vai carregar. (1999, p.17)

Marc Gobé, que iniciou o movimento sobre os estudos de gestão emocional de marca com o livro “*Emocional Branding*”, também fala sobre a importância da ligação emocional entre marca e consumidor. Para o autor, clientes não podem ser tratados como “alvos a serem atacados”, é preciso construir um relacionamento com eles – uma vez que é através do próprio consumidor que se obtém as melhores informações de mercado. Para isso, é preciso que as empresas ofereçam experiências para além do produto em si, que preencham seus interesses e que seja relevante para ele enquanto pessoa, e não só enquanto consumidor.

Mas como construir tal relacionamento? Segundo Gobé (2002), honestidade é fundamental. É preciso gerar confiança, cumprir as promessas feitas pela marca, ir além da qualidade e perseguir a preferência do público. A confiança exige um maior envolvimento e compromisso por parte da empresa, pois é construída ao longo do tempo. Já a qualidade é um

⁷ Em português, personalidade de marca.

atributo que o consumidor espera que seja cumprido a partir do momento da compra. E para garantir a preferência do público, é fundamental uma identidade forte e um bom posicionamento de marca.

No entanto, para alcançar uma ligação emocional com o consumidor, as marcas não podem se limitar em obter elevados níveis de notoriedade e construir uma identidade de marca forte. É indispensável que as empresas façam com que o consumidor sinta a presença da marca, inovando na forma e nos meios de comunicação. Essa comunicação deve se basear principalmente no diálogo, que implica conhecimento e respeito mútuo entre marca e consumidor (GOBÉ, 2002).

Visto através da ótica emocional, as relações surgem como um importante ponto de estudo e por isso Gobé (2002) sugere algumas alterações diante do conceito de marca tradicional, que tem como base a parceria, a comunicação, a inspiração e a motivação, demonstradas no Quadro 1 (PEREIRA, 2005).

Quadro 1. As alterações no conceito de gestão emocional de marca

Conceito Tradicional	Gestão Emocional
Consumidores	<i>Pessoas</i>
Produtos	<i>Experiências</i>
Honestidade	<i>Confiança</i>
Qualidade	<i>Preferência</i>
Notoriedade	<i>Ambição</i>
Identidade	<i>Personalidade</i>
Funcionalidade	<i>Sentimento</i>
Onipresença	<i>Presença</i>
Comunicação	<i>Diálogo</i>
Serviço	<i>Relação</i>

Fonte: Pereira (2005 – adaptado Gobé, 2002.)

O conceito de “marca emocional” descrito por Gobé (2002) diz respeito ao meio pelo qual as pessoas se conectam com as empresas, adquirindo seus produtos de forma emocional. Em resumo, o que as empresas devem fazer para expressar a dimensão emocional da marca é:

- Enxergar os consumidores como *pessoas* que precisam de produtos/serviços para suprir suas necessidades e de *experiências* para suprir seus desejos;

- Conquistar a *confiança* dos consumidores;
 - Fazer parte das *aspirações* deles, o que é muito maior do que simplesmente tornar a marca conhecida;
 - Buscar a *presença emocional* da marca, e não somente sua onipresença;
 - Dialogar com o consumidor buscando construir um *relacionamento*.
- (KHAUAJA, 2008, p.92)

Gobé (2002) diz que as marcas pertencem aos consumidores, e não mais às empresas que as possuem legalmente. Kotler (2010) compartilha da mesma opinião ao descrever os fundamentos do Marketing 3.0 e ao falar sobre as futuras práticas de marketing, que entre outros aspectos, tratam do empoderamento do consumidor e da importância do desenvolvimento da personalidade da marca em seu processo de gestão.

O conceito de Marketing 3.0, criado por Philip Kotler e descrito no livro *Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*, fala sobre o surgimento de um novo momento, uma nova era, onde as empresas percebem os consumidores como seres humanos completos, trazendo-os mais para perto e considerando-os como parte fundamental no desenvolvimento de seus produtos e marcas.

Kotler (2010) traz à tona um panorama com as grandes mudanças no cenário econômico mundial que aconteceram desde a Grande Depressão na década 1930 até os dias de hoje e conclui que, atualmente, devido a tais mudanças e acontecimentos, existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Ou seja: os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. Para ele, a ascensão das mídias sociais é um reflexo dessa migração de confiança. Nesse cenário, é possível afirmar que o boca a boca ganhou maior importância e passou a ser tratado como uma forma confiável de propaganda. De acordo com o resultado de uma pesquisa realizada pela Nielsen Global Survey⁸, 70% dos consumidores entrevistados acreditam nas opiniões dos clientes postadas na Internet e 90% confiam nas recomendações de conhecidos (2010, p. 34).

Apesar de esses achados mostrarem que os consumidores estão perdendo a confiança nas empresas e, por consequência, em suas práticas de negócio, Kotler (2010) acredita que é preciso colocar um ponto final na dicotomia entre profissional de marketing e consumidor, pois “o marketing não é apenas algo que os profissionais fazem com os consumidores. Os

⁸ Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted online are the most trusted forms of Advertising Globally, press release (Nova York: The Nielsen Company, 7 de julho de 2009); KOTLER, 2010

consumidores também estão fazendo marketing para outros consumidores” (KOTLER, 2010, p.36). Ele ressalta que apesar do marketing ter uma grande parcela de “culpa” pela queda da confiança dos consumidores, é ele que tem a maior chance de resolver tal problema.

Nesse sentido, para estabelecer uma conexão com os seres humanos – não apenas consumidores – é preciso que as marcas desenvolvam um DNA autêntico, que seja o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA fará com que os consumidores se identifiquem com a marca e também refletirá sua identidade nas redes sociais e outros canais de comunicação. A personalidade da marca com um DNA único é construída ao longo do tempo e não é considerada uma tarefa fácil. Segundo o autor, para as empresas abordarem os consumidores como seres humanos plenos, é preciso atingir não só a mente (com o posicionamento da marca), mas também o coração e espírito, buscando criar um relacionamento, entender suas ansiedades e desejos reais. “No mundo horizontal dos consumidores, a marca é inútil se apenas articular seu posicionamento. A marca pode ter uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa” (KOTLER, 2010, p. 41).

Ainda segundo Kotler (2010), no estágio 3.0, o marketing pode ser definido como um triângulo entre diferenciação, posicionamento e marca. E para completar, nas arestas do triângulo são introduzidos os 3Is: *identidade*, *integridade* e *imagem da marca*, criando assim o Modelo dos 3Is (Figura 4).

Figura 4. Modelo dos 3Is



Fonte: Kotler (2010, p.41)

A Figura 4 resume o que deve ser o marketing 3.0, sendo esse uma consonância entre os conceitos de identidade, integridade e imagem. Esses conceitos se relacionam intimamente e revelam que, para construir uma imagem forte da marca é fundamental definir sua identidade com clareza e fortalecê-la com integridade autêntica. Mas para isso, é preciso que as partes do triângulo (composto por marca, posicionamento e diferenciação) funcionem em sinergia.

A identidade da marca tem a ver com seu posicionamento, que precisa ser singular e relevante para as necessidades e desejos racionais do consumidor. A diferenciação atua como o DNA da marca que reflete sua verdadeira integridade. Na medida em que a diferenciação estabelece uma sinergia com o posicionamento, é criada uma boa imagem de marca. Já a integridade da marca tem como alvo o espírito do consumidor e está diretamente ligada à concretização do que se apresentou a respeito do posicionamento e da diferenciação da marca. Esse aspecto tem a ver com a marca ser verossímil, cumprir as promessas e conquistar a confiança do consumidor. Por fim, a imagem da marca existe para conquistar as emoções dos consumidores. Os esforços voltados para a construção do valor de marca devem apelar para as necessidades e desejos emocionais dos consumidores de forma com que ultrapassem as funcionalidades e características do produto (KOTLER, 2010, p.41).

Outro aspecto essencial desse modelo é que, no marketing 3.0, os profissionais de marketing devem atingir mente e o espírito dos consumidores simultaneamente para chegar a seu coração. O posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra. A marca exige diferenciação autêntica para que o espírito humano confirme a decisão. Finalmente, o coração levará um consumidor a agir e tomar uma decisão de compra. (KOTLER, 2010, p. 42)

É possível ver, portanto, que o triângulo tem como objetivo final ser relevante para o ser humano como um todo: mente, alma e espírito. A partir da construção desse modelo, Kotler (2010) considera que o marketing não deve mais ser entendido apenas como sinônimo de vendas e/ou ferramentas para gerar demanda. Mas sim, considerado como a principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor (2010, p.51).

Visto que a emoção passou a ser uma ferramenta diretamente ligada às estratégias de marketing e de construção de marca, torna-se interessante analisar com mais profundidade a relevância e influência da emoção no comportamento do consumidor contemporâneo e, principalmente, no que diz respeito ao processo de tomada de decisão de compra.

2.3.2 A Influência da Emoção no Processo de Decisão

Tomar decisões faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Algumas podem causar um pequeno impacto, outras uma grande mudança no rumo da vida. O que nos motiva a tomar uma

decisão? O que nos faz hesitar? Partindo do princípio que a emoção e a razão são fundamentais no processo de tomada de decisão (DAMÁSIO, 1996), serão apresentados autores que discutem o uso da emoção e da representação emocional das marcas na comunicação como fatores capazes de influenciar a decisão de um indivíduo.

No campo do consumo, as motivações de compra estão relacionadas às necessidades (objetivas e psicológicas), crenças e desejos pessoais do consumidor. Segundo Martins (1999), em geral, a preferência é despertada por imagens que estão no inconsciente coletivo. No momento da decisão de compra, essa preferência se associa à *imagem da marca*⁹ e ela transmite a sensação de autenticidade (1999, p.27).

A motivação para compra do Jeans é a necessidade de uma roupa resistente e informal para o dia-a-dia. Qual foi a empresa que mexeu com o sentimento de liberdade dos consumidores? A Levi's que, com seu espírito de liberdade, chegou a ter 45% do mercado norte-americano. (MARTINS, 1999, p. 28)

De acordo com o autor, a percepção de autenticidade é maior quando existe uma coerência entre as características do produto e os atributos emocionais da marca, como no caso da calça jeans Levi's, citado acima. Ao mesmo tempo em que as marcas exercem um papel fundamental na construção de significado de determinado produto para o consumidor, a emoção age na mobilização e valorização de tal marca, alterando seu significado (MARTINS, 1999, p.115).

Dessa forma, para que as marcas obtenham sucesso comercial, torna-se fundamental que os profissionais de marketing reconheçam as emoções suscitadas no mercado, criando um contexto possível para a associação dos benefícios oferecidos pela marca.

A emoção mobiliza e valoriza a marca; o intelecto analisa e avalia se o desejo deve ser realizado ou não, em função das alternativas de satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. A razão olha as vantagens objetivas e os recursos individuais. A emoção altera o significado e o valor. Se tivermos uma percepção positiva do imaginário da marca, tendemos de imediato a relevar os seus defeitos e realçamos as suas qualidades no processo de racionalização posterior ao desejo. (MARTINS, 1999, p.114 e 115)

Roberts (2004) destaca a importância da emoção no processo de tomada de decisão, principalmente no momento da compra. Citando Maurice Levy, chairman do Publicis Group de Paris, ele explica que a grande maioria das pessoas consome com a mente e o coração, buscando uma razão lógica – “o que o produto oferece e por que é uma escolha superior” – e tomando uma decisão emocional – “gosto dele, prefiro-o, me sinto bem com ele” (2004, p. 43).

⁹ O conceito de imagem de marca pode ser definido como a decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca. (KHAUAJA, 2006, p.80)

Apesar de esse processo ocorrer de forma sutil, o estímulo emocional provocado pelas marcas ajuda os consumidores a tomarem decisões de compra e, muitas vezes, estabelecer uma conexão emocional com determinado produto ou serviço. Isso se deve, em parte, à evolução das estratégias e ferramentas de marketing, que impactam os consumidores através de diversos meios de comunicação com campanhas e mensagens inspiradoras, embalagens inovadoras, anúncios marcantes e experiências integradas.

Para Kotler e Keller (2006), as decisões de compra são igualmente influenciadas por valores centrais, ou seja, as crenças que embasam as atitudes e o comportamento do consumidor. Tais valores centrais determinam as escolhas e os desejos no longo prazo. “Empresas que buscam atrair consumidores de acordo com seus valores acreditam que, apelando para o subconsciente, é possível influenciar o consciente, ou seja, o comportamento de compra” (2006, p.182).

A emoção tornou-se assunto de pesquisas de marketing com o objetivo de descobrir como afetam o comportamento do consumidor, sendo essa uma grande oportunidade que as empresas têm de se aproximar e entrar em contato com seus consumidores, usufruindo dessas emoções para gerar identificação, criar novos desejos e satisfazer necessidades.

Em pesquisas no campo da neurologia, foi descoberto que pessoas que sofreram alguma lesão no lado direito do cérebro - que controla as emoções - perdem completamente a capacidade de tomar decisões pessoais e avaliar situações simples, como ir trabalhar ou ir ao médico em caso de doença (MARTINS, 1999).

Antônio Damásio, neurocientista português naturalizado americano, conduziu pesquisas que falam sobre como as emoções e sentimentos são indispensáveis ao influenciar a tomada de decisões e moldar a razão humana. Em uma entrevista¹⁰, ao explicar o conceito de emoção, ele diz:

“A emoção é um conjunto de todas as respostas motoras que o cérebro faz aparecer no corpo em resposta a algum evento. É um programa de movimentos como a aceleração ou desaceleração do batimento do coração, tensão ou relaxamento dos músculos e assim por diante. Existe um programa para o medo, um para a raiva, outro para a compaixão etc.”.

Através do discurso da neurologia cognitiva demonstrado no livro “*O erro de Descartes*”, Damásio explica que as emoções podem ser divididas em primárias e secundárias, de modo a produzir alterações do estado do corpo, dentro do quadro de regulações biológicas do organismo.

¹⁰ Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia/os-sentimentos-sao-fundamentais-para-a-sociedade-diz-antonio-damasio>. Acesso em 04 jun. 2015.

As emoções primárias são breves, intensas e não podem ser controladas, como alegria, tristeza, raiva e medo. Já as emoções secundárias, são sociais, constituídas do conjunto volátil dos quais os relacionamentos humanos são formados, como amor, culpa, vergonha e ciúme (ROBERTS, 2004). Segundo Damásio, apesar de relacionadas, essas duas formas de emoção são distintas e isto é evidenciado, por exemplo, por sabermos que um sorriso espontâneo é diferente do sorriso intencional.

No processo de tomada de decisão, as emoções desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do raciocínio. Damásio (1996) explica que tanto a emoção quanto a razão estão na base no processo de tomada de decisão, sendo este processo suportado por duas vias complementares: a representação das consequências das opções (fruto do raciocínio) e a ativação de experiências emocionais através da percepção da situação e comparação com acontecimentos prévios (fruto da emoção). Sendo assim, cientificamente, a emoção é considerada parte indispensável na vida racional, permitindo o equilíbrio de nossas decisões.

Há nas abordagens de cunho filosófico um olhar mais crítico sobre a concepção da emoção. Para Muniz Sodré (2006), as emoções, no sentido dado pela tradição de pensamento filosófico e psicológico, resultam da ilusão ou da fantasia, impedindo a visão adequada da singularidade do real. Segundo o autor, não existe lucidez no transbordamento emotivo, conforme atestam desde os pensadores da beatitude oriental até os teóricos da moderna neurobiologia (2006, p. 46).

Sodré também dá destaque para o fato de que a emoção não nasce sozinha, ela surge sempre acompanhada de pensamento e das representações culturais de cada indivíduo. Para exemplificar tal situação, o autor cita a reflexão hindu, que diz que “você não vê a coisa como ela realmente é, e então se produz reativamente uma ilusão – portanto uma incompreensão, uma falsa ideia -, que encobre o julgamento intelectual”. Quando presenciamos um pôr-do-sol, por exemplo, com toda a amplitude de cores do céu, emocionamo-nos, pois recusamos a imagem do real como ele é (o sol em declínio e com suas cores), projetando ideias de beleza que pertencem ao nosso quadro de representações prévias (SODRÉ, 2006, p. 48).

Analisando o contexto social em que vivemos, é possível afirmar que a emoção pode ser - e tem sido - empregada como artifício no discurso público e publicitário, tendo como objetivo cativar ou distrair um determinado público. Ainda de acordo com Sodré, ele diz:

De fato, na contemporaneidade, quando o mundo se faz imagem por efeito da razão tecnológica, a redescoberta pública (e publicitaria) do afeto faz-se sob a égide da emoção como aspecto afetivo das operações mentais, assim como o pensamento é o seu aspecto intelectual. (SODRÉ, 2006, p.46)

Sempre se teve razoável consciência que, em certos tipos da ação humana, a eficácia da razão depende da emoção (SODRÉ, 2006, p.44). E por isso, a estratégia do uso da emoção como forma de adular/convencer o público vem sendo aplicada em diversos momentos na história da humanidade.

Para Hobbes, o discurso argumentativo sem o uso da eloquência – que assegura atenção e consenso – resultaria em pouca eficácia da razão. A retórica, técnica de linguagem com o objetivo de persuadir, discutida desde a Antiguidade grega nas obras de Platão e Aristóteles, também não seria efetiva sem o aspecto afetivo ou irracional de agradar. Outro exemplo surge na trilha dos grandes impérios, quando o discurso nazista usava a emoção não só para convencer o público, mas também a serviço da produção de um novo tipo de identidade coletiva e controle social, convertendo sensações e emoções em símbolos, como bandeiras, emblemas, uniformes e legitimando, através da dimensão sensível, suas convicções políticas e religiosas (SODRÉ, 2006).

Para Sodré (2006), o tipo de propaganda política bastante testada durante os regimes nazista, fascista e stalinista “foi o prenúncio da hegemonia da emoção sobre a razão na esfera da sociedade burguesa – igualmente, a prevalência do particular sobre o geral e do subjetivo sobre o objetivo – como uma característica forte da sociedade de massas, maior do que o seu restrito uso político” (2006, p. 77).

Com o tempo, tais estratégias sensíveis, exacerbadas pela propaganda política, foram sendo apropriadas e aperfeiçoadas pela publicidade comercial e pelo marketing. Nesse contexto, torna-se interessante interpretar tal atmosfera afetiva da mídia com vista ao seu poder de influência sobre o consumo e à formação de um sentimento de comunidade e “valor social” atrelado às marcas na sociedade contemporânea.

2.3.3 O Consumo no Mundo Contemporâneo

Onde quer que nós estejamos elas também estão. Em casa, na rua, nas escolas, nos hospitais, nos aeroportos. As marcas e os “chamados para o consumo” estão presentes em nossas vidas o tempo todo. O mundo se transformou em uma grande zona de consumo e as pessoas foram se envolvendo nesse meio não só como consumidores, mas também como coprodutores de estratégias de marketing. Por fazermos parte desse universo, muitas vezes não refletimos sobre o ato de consumir e também sobre o que nos leva a desejar, comprar e descartar tão rápido certos bens.

A antropóloga Mary Douglas e a economista Baron Isherwood (2013) dizem que para entendermos a maneira como o consumo afeta a forma da sociedade, é preciso observar o fluxo dos bens. Com uma aliança entre a antropologia e a ciência econômica, os autores discutem o motivo das pessoas quererem bens e consideram o consumo como parte do processo social, deixando de ser visto apenas como resultado ou objetivo do trabalho.

Quando se trata de manter uma pessoa viva, a bebida e a comida são necessárias como prestações físicas; mas, quando se trata de vida social, são necessárias, para ativar solidariedade, atrair apoio, retribuir gentilezas, e isso vale tanto para pobres quanto para ricos. (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2013, p.39)

Propondo alguns termos que põem em destaque o caráter essencialmente social da demanda, os autores demonstram que os bens oferecem “serviços de marcação” nos “rituais de consumo” representados, por exemplo, através de idas a casamento, visitas a pacientes, festas de aniversário, de despedidas, entre outros. Nessas demonstrações ou eventos sociais, o consumo aparece como um sistema de rituais recíprocos que envolvem gastos para a marcação apropriada da ocasião, seja dos visitantes, dos anfitriões ou da comunidade em geral. O fluxo padronizado dos bens de consumo mostra um mapa da integração social (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2013, p.40).

Uma vez que o consumo possui tal papel social, os bens também surgem com a função de criar significados nesse meio, operando como comunicadores e contribuindo positivamente para a vida racional, especialmente no ponto de vista metafórico. Em uma propriedade, por exemplo, os bens são capazes de fazer afirmações físicas e visíveis sobre a hierarquia de valores de quem os escolheu. A partir desse ponto de vista, as escolhas de consumo refletem os valores e julgamentos morais referentes à cultura do indivíduo, carregando significados sociais que dizem algo sobre o sujeito, sua família, cidade e rede de relacionamentos (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2013).

O consumo como função social representa um contraponto em relação aos conceitos do sociólogo polonês Zygmunt Bauman. Em *“Vida para o Consumo”*, o consumo é visto e tratado como vocação e ao mesmo tempo um direito e um dever humano universal, que não conhece exceção nem distinção de classe.

O autor examina a sociedade contemporânea e sua constante busca por estar sempre à frente do tempo, de querer estar na moda, de ser valorizado, notado, aprovado etc. Ele faz uma crítica à “sociedade dos consumidores”, onde os membros de tal sociedade – antes reconhecida como “sociedade dos produtores” – são elevados às condições de mercadorias e encorajados a viver um estilo de vida consumista, desprezando outros que não condizem com tal realidade.

Todos habitam o mesmo espaço social definido pelo mercado e suas subjetividades são negociadas como mercadoria, feitas de opções de compra.

Para Bauman, o mesmo papel central que antigamente era exercido pelo trabalho, emprego e pela profissão na sociedade moderna, atualmente é exercido pela escolha de consumo. O indivíduo que antes tinha como base de sua identidade o “produtor”, hoje constrói sua personalidade como “consumidor”. Nas palavras do sociólogo, “o consumo é um investimento em tudo que serve para o ‘valor social’ e a autoestima do indivíduo” (BAUMAN, 2006, p.76).

Ainda segundo Bauman, na sociedade de consumidores, onde os vínculos humanos tendem a ser mediados e conduzidos pelos mercados de bens de consumo, o sentimento de pertencimento é obtido através da identificação do consumidor com a imagem veiculada pela mídia, atrelada ao bem de consumo e conseqüentemente à marca. Os indivíduos, a partir da exposição aos padrões impostos pelo mercado, passam inconscientemente a portarem-se como objetos de consumo/mercadorias.

A mídia, como formadora de opinião, tem um papel bastante representativo e influente em tal cenário de incentivo ao consumo e criação de “valor social”. Em poucas palavras e com o uso de algumas imagens, a publicidade, por exemplo, consegue abordar as preocupações e os estímulos alimentados pela sociedade de uma determinada época. Revistas e jornais também possuem tal poder, sendo capazes de estimular, ao mesmo tempo, o desejo de consumo e o sentimento de pertencimento em um determinado grupo de indivíduos por meio de um simples slogan, como “cinco dicas de moda que colocarão você à frente da tendência” (BAUMAN, 2006).

Analisando esse cenário, é possível dizer que as marcas transcendem o produto e também funcionam como emblemas e símbolos de pertencimento que transmitem promessas de um alto valor de mercado e uma profusão de demanda, traduzidos como certeza de reconhecimento, aprovação e inclusão (BAUMAN, 2006). Preenchendo o vazio contínuo do indivíduo, as marcas deixam de exercer apenas seu papel funcional e também assumem características emocionais.

No entanto qualquer garantia de segurança que o indivíduo adquira por meio do consumo não vai durar para sempre. Terá que ser renovada dentro dos próximos meses de modo a evitar um sentimento de inadequação pessoal. Segundo Bauman, no mundo “líquido-moderno”, a lentidão indica a morte social (2006, p.110), ou seja, o ato de comprar algo novo oferece o bônus de deixar o consumidor momentaneamente atualizado e ao mesmo tempo portando uma salvaguarda que evite ficar para trás no futuro.

Consumidores plenos não ficam melindrados por designarem algo para o lixo [...]. Como regra, aceitam a vida curta das coisas e sua morte pré-determinada com equanimidade, muitas vezes com um prazer disfarçado, mas às vezes com a alegria incontida da comemoração de uma vitória. Os mais capazes e sagazes adeptos da arte consumista sabem que se livrar de coisas que ultrapassaram sua data de vencimento (leia-se: desfrutabilidade) é um evento a se *regozijar*. (BAUMAN, 2006, p. 112)

Em conformidade com os conceitos de Bauman, em “*Unmanageable Consumer*”, os autores Gabriel e Lang (2006) explicam que uma das formas do homem construir sua identidade é através do consumo e que, atualmente, essa atividade tem se tornado cada vez mais complexa devido à existência de milhares de escolhas possíveis. Nesse contexto, onde a dificuldade de encontrar um produto ou serviço com os quais o indivíduo se identifique de verdade e o desejo de se sentir incluído em um determinado grupo se mistura, o ato de comprar deixou de significar a simples aquisição de bens, e sim a aquisição de uma identidade.

Ao usar, consumir e possuir um dado produto ou marca, os indivíduos estão criando uma autoimagem para mostrar aos outros (e assim alcançar a integração social) ou mesmo como forma de satisfação pessoal. Por isso, valorizam os benefícios psicológicos e simbólicos que os ajudam a construir a sua própria identidade, existindo assim uma congruência entre as associações do uso da marca e as associações que os consumidores fazem da sua própria imagem. (ESCALAS, 2004 *apud* PEREIRA, 2005, p. 54)

No mundo contemporâneo, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços adquiridos passaram a definir quem as pessoas são (no que se refere a estilo, status etc), as marcas ganharam a oportunidade de conquistar o olhar atento do público e fazer com que a conexão estabelecida no momento da decisão de compra dure o máximo possível, buscando a fidelidade à marca através da satisfação do consumidor.

Apesar de as empresas terem consciência da importância do estabelecimento de uma ligação de longo prazo entre marca e consumidor, elas desencorajam os adeptos ao consumismo a adquirirem uma ligação de longo prazo com o produto (BAUMAN, 2006, p.132), que a qualquer momento pode ser substituído, ou acrescido de uma novidade, trazendo novas promessas, atributos ou tecnologias.

Há trinta anos, a Coca-Cola – símbolo da felicidade americana – vivenciou uma situação marcante que, em parte, exemplifica o comportamento descrito acima e que, acima de tudo, serviu de exemplo para empresas no mundo todo. Foi durante um período de forte competitividade no mercado americano de bebidas e baseado em pesquisas de mercado, que a empresa decidiu lançar uma nova fórmula de Coca-Cola, chamada “New Coke”, que substituiria o sabor original.

A empresa acreditava que esse seria um lançamento ambicioso e esperava aumentar sua participação no mercado, que naquela época estava perdendo espaço para Pepsi. De fato, foi revolucionário, mas não no sentido que eles esperavam.

Com um investimento total de quatro milhões de dólares e duzentos mil testes cegos (ROBERTS, 2004, p.171), a pesquisa buscava saber a reação dos consumidores ao sabor da nova fórmula, que teve aprovação de 60% em relação ao sabor clássico da bebida e foi direto para o mercado. Entretanto, ao analisar os resultados, a empresa não levou em consideração os aspectos simbólicos e intangíveis relacionados à Coca-Cola original – que seria substituída -, como sua história, herança cultural, imagem, nome etc. O efeito de uma “nova Coca-Cola” no mercado gerou uma onda de indignação. Protestos, cartas e telefonemas que chegaram à sede da empresa argumentavam que a nova fórmula jamais substituiria a original.

Um grupo de Consumidores Inspiradores formou a Sociedade para Preservação da Essa é a Real. Houve compras de desespero. Em San Antonio, Texas, um homem foi até o distribuidor local e comprou o equivalente a mil dólares de Coca-Cola “real”. (ROBERTS, 2004, p.171)

Em um artigo¹¹ escrito pelo presidente e CEO mundial da Coca-Cola Company, Muhtar Kent, sobre os ensinamentos do caso “New Coke”, ele disse que a empresa errou ao não ter levado em conta a importância da marca como influenciadora no processo de tomada de decisão e a conexão já estabelecida entre as pessoas que amavam Coca-Cola e a marca em si. Além disso, ele também revelou as duas valiosas lições aprendidas pela empresa: 1 - não mexa com algo que não pode ser melhorado e; 2 - agora, mais do que nunca, os donos das marcas são os consumidores que as amam.

Quando aconteceu o caso da New Coke, muitos especialistas em marketing acreditaram que se tratava de um fracasso no desenvolvimento do produto. A gerência da Coca-Cola apenas interpretou equivocadamente as descobertas das pesquisas de mercado e, assim, equivocou-se também quanto às necessidades e aos desejos dos consumidores. (KOTLER, 2010, p.58)

O exemplo que aconteceu com a Coca-Cola mostra que quando a missão da marca cria raízes na mente, no coração e no espírito dos consumidores, eles passam a ser os proprietários da marca. A partir desse momento, as empresas precisam se acostumar com o fato de que será quase impossível exercer controle sobre a marca.

Para Kotler (2010), o grande erro da empresa foi não entender a missão da própria marca tão bem quanto os consumidores, pois para a companhia, eles estavam criando um novo sabor

¹¹ Artigo publicado em maio de 2015. Disponível em: <http://www.coca-colacompany.com/stories/what-new-coke-continues-to-teach-us-30-years-later>.

que venceria a guerra das colas contra a Pepsi. Mas para os consumidores, a Coca-Cola estava mexendo no segredo por trás do símbolo de felicidade naquele país.

Em “*Como as marcas se tornam ícones*”, Douglas Holt sugere que as marcas, compreendidas como ícones culturais, incorporam certos mitos de identidade capazes de resolver as tensões agudas entre a experiência de vida pessoal do indivíduo e a ideologia predominante na sociedade, aliviando desejos e ansiedades dos consumidores.

Quando uma marca cria um mito, na maioria das vezes através da propaganda, os consumidores vão atrás de tal mito incorporado no produto. Assim, eles compram o produto para consumir o mito e forjam um relacionamento com o autor, que é a marca. (HOLT, 2003, p.44) [Tradução do autor]¹²

Holt (2003) explica que cada país tem suas marcas-ícones e que elas vão mudando de geração em geração. Além de Coca-Cola, Harley Davidson, Nike e Volkswagen, ele cita a Apple como um dos exemplos de marca-ícone, quando no final dos anos 1990, todos os consumidores que já utilizavam computadores Apple também consumiam o mito de rebeldia, da criatividade e dos valores libertários que estavam progredindo em uma nova economia.

Segundo o autor, as marcas-ícones funcionam de acordo com o modelo de branding cultural, que propõe a construção conjunta de significados - entre esforços de marketing e consumidor – em um determinado contexto cultural, e por esse motivo, caracteriza-se como mutável e coerente.

O relacionamento marca-produto-consumidor exerce, de certa forma, um papel de referência cultural na sociedade (FURRIER, 2008a). O fato é que ao longo do tempo, as marcas passaram a fazer parte da vida dos consumidores e os consumidores perceberam que também já era hora de começar a fazer parte da vida delas. De acordo com Furrier (2008a), o consumidor se apossa da marca - como ícone – e a incorpora valores sociais, com a propaganda a sugerir relacionamentos de intimidade, uso de linguagem simbólica e expansão internacional.

Assim como Gobé (2002) e Kotler (2010), Roberts (2004) também acredita que os consumidores são os donos das marcas que amam e nessa relação, a conexão estabelecida com a marca pode ultrapassar os limites da confiança e passa a ser muito mais forte do que um simples gostar. Trata-se de amar, respeitar e defender a marca. Para o autor, isso só acontece quando uma marca evolui e passa a ser uma *lovemark*.

¹² When a brand creates a myth, most often through advertisements, consumers come to perceive the myth as embodied in the product. So they buy the product to consume the myth and to forge a relationship with the author: the brand.

2.4 LOVEMARKS

Lovemark é o que acontece quando uma marca evolui. É quando uma marca não se torna insubstituível, mas irresistível. É uma marca que cria lealdade não por uma razão, mas cria lealdade além da razão. (ROBERTS, 2004)

Diante da intensa competitividade enfrentada pelas marcas e a luta pela diferenciação, a importância do relacionamento com o consumidor e o estabelecimento de verdadeiras conexões emocionais ganhou maior espaço no cenário de discussão sobre o futuro das marcas. No século XXI, com a informação ao alcance dos dedos, os consumidores se tornaram mais conscientes e críticos, entendendo como as marcas funcionam e, principalmente, o que pretendem. A partir desse ponto, podemos dizer que fidelidade a uma marca não pode ser exigida, muito menos comprada, mas pode ser determinada por amor.

Em 2004, Kevin Roberts, CEO mundial da agência Saatchi & Saatchi, lançou o conceito de “*lovemarks*” (marcas do amor). Tal expressão diz respeito ao estabelecimento de conexões emocionais duradouras entre as marcas e seus consumidores. Segundo o autor, é a partir da criação de fortes laços emocionais que surge a “fidelidade além da razão”, diluindo o contexto competitivo das marcas e posicionando a *lovemark* em uma categoria única.

Para Roberts (2004), como o próprio título de seu livro diz, as *lovemarks* são uma “evolução das marcas”, carregadas de dois principais atributos que as destacam de todas as outras: muito amor e muito respeito. Além de amor e respeito, essas marcas possuem certa ressonância emocional devido a três características: mistério, sensualidade e intimidade (2004, p.74), que serão trabalhadas individualmente no avançar deste capítulo.

Aprofundando o conceito descrito por Roberts (2004), as *lovemarks* são pessoais e podem ser qualquer coisa: uma pessoa, um país, um carro, uma organização. São as marcas carismáticas e amadas que os consumidores protegem com unhas e dentes, relevam seus erros e as defendem (ROBERTS, 2004).

Mas quais seriam as *lovemarks* atuais? Amazon, Apple, Coca-Cola, Disney, Google, Harley-Davidson, LEGO, Nike, Pampers, Starbucks, BMW... São muitas, podendo variar de tempos em tempos e de acordo com o país. Para o autor, todos nós temos pelo menos uma marca amada que sentimos que é pessoal, mas na verdade várias pessoas também sentem o mesmo por ela. Entre alguns exemplos, existe uma marca brasileira que se tornou um caso representativo de *lovemark*, adquirindo respeito e confiança por parte dos consumidores no Brasil e no exterior: as Havaianas - que será o objeto de estudo do capítulo 4.

Para entender como as *lovemarks* se manifestam, é preciso ir até o centro da questão que guia as ações da marca e que move os seres humanos: a emoção. Segundo Roberts, as emoções

são oportunidades sérias de entrar em contato com consumidores. É um recurso ilimitado, que está sempre lá, esperando para ser aproveitado com novas ideias, inspirações e experiências (2004, p. 43).

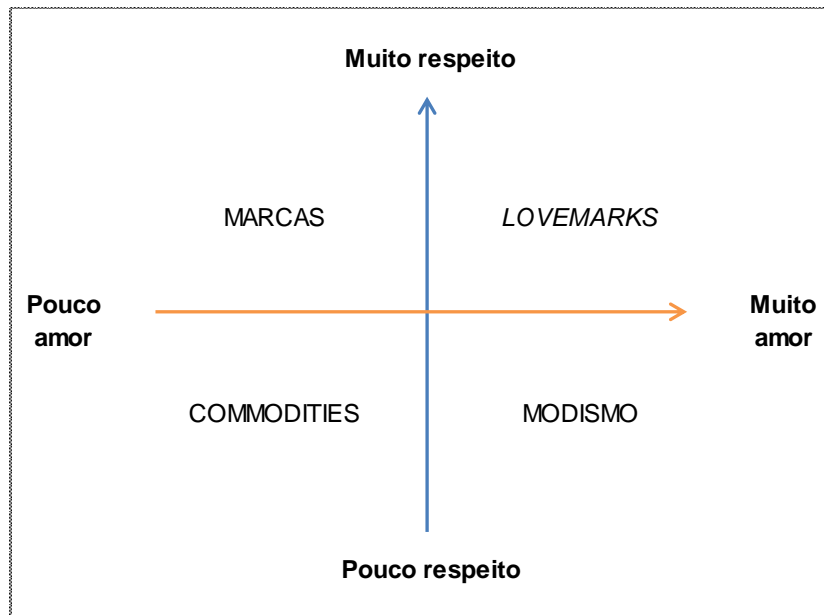
As emoções são a base para o desenvolvimento dos estudos sobre *lovemarks*, mas sem dúvida, a mais importante entre todas elas é o amor. Roberts (2004, p. 52) enumera seis verdades sobre o amor que, de certa forma, contribuem para um melhor entendimento sobre o comportamento humano e fornecem informações que podem levar à construção de uma *lovemark*. São elas: 1- Os seres humanos precisam de amor; 2- Amar significa mais que gostar muito; 3- Amor diz respeito a corresponder, por isso é sempre bidirecional; 4- Quem e o que amamos (amor pode ser romântico, de amigos íntimos, por experiências); 5- O amor leva tempo e; 6- O amor não pode ser comandado ou exigido.

No entanto, apenas amor não é suficiente. Na ideia apresentada, o respeito é o fator mais importante nos relacionamentos consumidor-marca, que leva em conta o desempenho, a reputação e a confiança como princípios essenciais. Quando há respeito, uma marca é capaz de se aproximar do consumidor gerando confiança de forma com que, ao mesmo tempo, sua imagem e reputação contribuam para o bom trabalho realizado. Sem respeito não existe base para relacionamentos duradouros (ROBERTS, 2004, p 60).

Em pesquisas sobre a abrangência e relevância das emoções para as empresas, Roberts (2004) imaginou que uma boa forma de classificar as marcas, ou qualquer outra coisa, seria medindo a intensidade de amor que as pessoas sentem por elas. As realmente boas ficariam no topo da lista, e as outras, mais para o fim.

O esquema apresentado na Figura 5 descreve a relação amor/respeito e, de acordo com a intensidade desses elementos, explicitam as diferenças entre commodities, modismo, marcas e *lovemarks* (ROBERTS, 2004, p. 148 e 149).

Figura 5. Gráfico Amor / Respeito



Fonte: adaptado de Roberts (2004, p. 148).

O quadrante inferior esquerdo é o lugar das *commodities*, com pouco respeito e pouco amor. Ali estão os produtos que as pessoas precisam, mas não desejam. O quadrante inferior direito é o lugar dos modismos, onde há muito amor, mas pouco respeito, normalmente é rápido e passageiro. A maioria das marcas se situa no quadrante superior esquerdo, o que significa que conquistaram o respeito, porém com pouco amor. São as marcas que correm o risco de cair em obstáculos formados pela competição acirrada do mercado, pelas estreitas margens de lucro e pela falta de individualidade que as torna pouco relevantes. No alto à direita estão as *lovemarks*, com muito respeito e muito amor (ROBERTS, 2004, p. 148 e 149).

2.4.1 O Caminho para o Amor

Take a brand away and people will find a replacement.

Take a Lovemark away and people will mourn its absence. - Kevin Roberts

Em um comparativo com as marcas tradicionais, as *lovemarks* se destacam pelo relacionamento de alto valor com seus consumidores, inspirando uma “fidelidade além da razão”. Mas quais são todos os outros aspectos que podem, realmente, diferenciá-las e fazer com que se sobressaíam ao resto?

Para mim, passar de marca para *lovemark* significa mudar o relacionamento entre consumidor e a marca. É a mudança da decisão racional de comprar determinada

marca, para uma decisão passional, irracional, de ser fiel a ela. E você notará na medida em que a marca se torna uma *lovemark*, ela é perdoada por seus erros.” (LEVY, *apud* ROBERTS, 2004).

Com o objetivo de destacar as maiores diferenças entre os conceitos de marca e *lovemark*, o autor sugere um quadro comparativo, reproduzido na Quadro 2.

Quadro 2. Diferença entre marcas tradicionais e *lovemarks*

MARCA TRADICIONAL	LOVEMARK
Informação	<i>Relacionamento</i>
Reconhecida pelos consumidores	<i>Amada pelas pessoas</i>
Genérica	<i>Pessoal</i>
Apresenta uma narrativa	<i>Conta uma história de amor</i>
Promete qualidade	<i>Tem um toque de sensualidade</i>
Simbólica	<i>Icônica</i>
Definida	<i>Infundida</i>
Declaração	<i>História</i>
Definição de atributos	<i>Envolve em mistério</i>
Valores	<i>Espírito</i>
Profissional	<i>Passionalmente criativa</i>

Fonte: adaptado de Roberts (2004, p. 70).

Além dos três principais fundamentos - mistério, sensualidade e intimidade, que veremos mais adiante -, podemos dizer que as *lovemarks* são construídas por meio de histórias, baseadas em relacionamentos, são passionalmente criativas e espirituosas. Já as marcas tradicionais podem ser facilmente reconhecidas, mas não amadas. Elas carregam características comuns, genéricas, com definição de atributos e promessas de qualidade.

Apesar de existir essa diferenciação, para o autor, toda marca pode vir ser uma *lovemark*. E a partir desse momento, é provável que qualquer erro que ela cometa, seja perdoado. Pois o forte vínculo que existe com o consumidor faz com que elas sejam consideradas suas propriedades, suas “marcas do coração”.

Entenderemos agora as três principais características responsáveis pela ressonância emocional das *lovemarks*: Mistério, Sensualidade e Intimidade.

2.4.2 Mistério

Roberts (2004) considera o mistério com um fundamento primordial das *lovemarks*. Segundo o autor, o mistério desencadeia a emoção, somando-se à complexidade dos relacionamentos e das experiências. Está acima da racionalidade, dos cálculos, e presente nas histórias, nas metáforas e nos personagens icônicos que dão textura a um relacionamento (2004, p.85).

O mistério é composto pelos seguintes elementos: 1) Grandes histórias; 2) Passado, presente, futuro; 3) Exploração de sonhos; 4) Mitos e ícones; 5) Inspiração.

Uma *lovemark* evoca mistérios, pois sabe como explorar e valorizar o poder de grandes histórias. Marcas que aspiram transformar-se em *lovemarks* devem desenvolver a habilidade intuitiva de ouvir e gerar meios para coletar histórias das experiências de seus consumidores e utilizá-las a seu favor. Usar a conexão "passado, presente, futuro" também é um passo a frente no caminho para se tornar uma *lovemark*. Segundo Roberts, é preciso explorar ao máximo o legado emocional da marca para conseguir incluí-lo no presente e fazer uma conexão com o futuro.

“Sonhos geram ação e ação inspira sonhos” (ROBERTS, 2004, p. 93), de acordo com o autor, se as marcas souberem o que seus consumidores sonham só pode ser porque ela é confiável e amada. As *lovemarks* enxergam as pessoas que as amam como seres humanos passionais, emotivos e frequentemente irracionais. Explorar os sonhos diz respeito a ouvir e mostrar a essas pessoas que as marcas entendem seus desejos e que podem transforma-los em algo real e prazeroso.

Roberts também sugere que as marcas alimentem mitos e ícones, pois eles são memoráveis. Exemplos de ícones seriam: o “swoosh” (logomarca) da Nike; personagens M&M’s, bem humorados e irreverentes, com atitude, estilo e espirituosos; e Nelson Mandela, um homem que se tornou metáfora de fazer o que é certo e ater-se a seus princípios. Para finalizar os elementos que compõem o mistério, a inspiração. Somente marcas inspiradoras podem ser *lovemarks* (ROBERTS, 2004, p.99). As Olimpíadas seriam um bom exemplo, que inspiram seguidas gerações no mundo inteiro através do “Espírito Olímpico”, ligado ao prazer do esforço, amizade, sonhos e esperança.

2.4.3 Sensualidade

O fundamento da Sensualidade para uma *lovemark* diz respeito à utilização dos cinco sentidos (visão, tato, olfato, paladar e audição), que são considerados por Roberts (2004) como

a via expressa para as emoções humanas. “Diretos, provocativos, imediatos. Duros de enganar. Mais duros ainda de suprimir. Os sentidos falam com a mente na língua das emoções, sem palavras” (2004, p.105).

Todo nosso conhecimento é absorvido através dos sentidos. Eles também nos levam a agir, quando, por exemplo, sentimos cheiro de queimado e também podem nos fazer relaxar ao ouvimos uma música tranquila. Os sentidos são capazes de nos alertar, provocar, advertir e alegrar. Sem eles a vida humana seria impossível. (ROBERTS, 2004, p.108). As *lovemarks* se destacam por explorar tal característica fazendo uso dos sentidos.

Ao analisar a importância de cada sentido humano para a comunicação publicitária, temos primeiramente a visão, que revela, basicamente, a importância da utilização correta das cores para a formação de uma imagem positiva na mente e na memória do consumidor. A audição também é fundamental. Muitas marcas incorporam o som – não somente nos comerciais de televisão – mas, como identificação da marca, em ambientes de varejo, na internet e celulares. Marcas de cerveja, por exemplo, exploram o som da abertura da tampa (“tsss”) em suas comunicações publicitárias. A Coca-Cola é um exemplo de *lovemark* que foi além nesse quesito, quando desde 2009 começou a investir em *audio branding* e tornou sua assinatura sonora de cinco tons algo inconfundível no mundo todo.¹³

Para os profissionais de marketing, saber desse tipo de conexão é crucial para a elaboração de campanhas, pois a música é capaz de influenciar o humor e desencadear emoções poderosas (ROBERTS, 2004, p. 117). Quando os sentidos agem juntos e são estimulados ao mesmo tempo, os resultados podem ser potencializados.

O olfato e o paladar, por exemplo, são intimamente ligados. Descrevendo esses sentidos, o autor aponta para a relevância da associação de aromas e sabores a momentos da vida de uma pessoa. Ele cita, como exemplo real aplicado, a campanha produzida pela Saatchi & Saatchi para a Procter & Gamble e seu xampu anticaspa Head & Shoulders. Eles colocaram em anúncios de pontos de ônibus a foto de uma mulher com cabelos esvoaçantes com a imagem do produto ao lado. As pessoas que passavam em frente ao anúncio eram convidadas a apertar um botão para acionar um jato de fragrância cítrica, referente ao cheiro do xampu. “A memória dessa fragrância, e sua associação com uma sensação de frescor, é o que perdura” (ROBERTS, 2004, p.123).

Por fim, o tato. Segundo Roberts (2004), há um grande consenso por trás da ideia de *touchpoints* (pontos de contato) com os consumidores. As empresas perceberam que tocar as

¹³ Disponível em: <http://www.revistadigital.com.br/2012/09/o-poder-do-audio-branding/>. Acesso em 14 jun. 2015

pessoas realmente importa, seja por meio de uma embalagem, de uma textura diferenciada, de um relevo ou das telas *touchscreen*. Fato é que devido ao grande número de terminações nervosas na ponta dos dedos e lábios, conseguimos identificar uma variedade de tipos de superfícies rapidamente. Essa sensibilidade combinada com os músculos e articulações que indicam quanta força deve ser aplicada, ou está sendo aplicada sobre a pele, é o que nos permite ter sensações a partir de tudo o que entramos em contato.

2.4.4 Intimidade

Compromisso, empatia e paixão. Esses são as três faces que sustentam o fundamento da Intimidade. O compromisso sugere que estamos em um relacionamento duradouro, a empatia existe para que possamos entender as emoções das pessoas e responder a elas e a paixão representa a centelha que mantém o relacionamento vivo (ROBERTS, 2004, p.136).

Conferindo equilíbrio às características de uma *lovemark*, a Intimidade surge como uma voz sutil, que não fala sobre grandes efeitos ou sensações, mas sobre pequenos detalhes no cotidiano, que sejam pessoais e significativos para cada indivíduo. “Intimidade é a compreensão do que estamos compartilhando naquele momento, não apenas do que está sendo comunicado” (ROBERTS, 2004, P.136).

De acordo com o autor, a intimidade foi suprimida ao longo do século XX. Com o crescimento do mercado de massa, as marcas foram se distanciando de seus consumidores. Focadas em crescimento, muitas se afastaram das pessoas que lhes “deram a vida” – os consumidores – e focaram em outro público: os acionistas, cujas exigências em relação a uma empresa são muito diferentes das exigências daqueles que amam a marca produzida por ela.

Mas como alcançar a intimidade sem parecer falso? Como nos diversos e-mails (*spam*) que “cumprimentam” pelo nome e todos os atendentes de telemarketing que desejam vender algo e soam como quero-ser-seu-melhor-amigo? Para Roberts (2004), o segredo está na conexão com a emoção das pessoas. A ideia não é abandonar o mercado de massas, mas transformá-lo com múltiplas conexões emocionais por meio de uma abordagem mais próxima. Atuar com base no conceito de que os consumidores são os donos das *lovemarks*, por exemplo, é da abertura para Intimidade, que funciona em um processo bidirecional, onde se fala, mas também se ouve.

3 METODOLOGIA

O procedimento metodológico desse estudo refere-se ao estudo de caso, que tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde múltiplas fontes de evidência, como documentos, livros, artigos publicados na mídia e observações são utilizadas (YIN, 2001). O método é considerado de natureza qualitativa ou naturalística, que “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto, flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986 *apud* DUARTE; BARROS 2012).

Centrado na questão sobre as *lovemarks* e o uso da emoção nas estratégias de construção e comunicação de marca, o estudo de caso permitirá uma compreensão sobre o caminho a ser percorrido por uma marca para que esta se torne uma *lovemark* e testará a hipótese sobre a marca Havaianas ser um caso representativo de *lovemark*.

Optou-se por um estudo de caso único de caráter bibliográfico, com o intuito de buscar uma melhor exemplificação, delimitação conceitual e entendimento da teoria de *lovemarks* aplicadas a uma marca já existente no mercado. Entre os métodos de análise de estudo de caso propostos por Yin (2001), foi escolhido para este trabalho a “adequação ao padrão”, que consiste em comparar um padrão fundamental empírico com outros de base prognóstica, de modo com que com a coincidência dos padrões contribua para a validação interna do estudo.

Em muitas ocasiões, mais que verificar hipóteses formuladas, o estudo de caso pretende descobrir novas relações entre elementos. Como características fundamentais do método, temos: 1) o particularismo, que centra o estudo em uma situação particular e proporciona uma via de análise de problemas da vida real; 2) a descrição, que detalha um assunto submetido à indagação; 3) a explicação, que ajuda a compreender aquilo que se submete à análise, tendo como parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas, assim como o descobrimento de novos significados e visões e; 4) o raciocínio indutivo, segundo o qual os princípios e generalizações emergem a partir da análise dos dados particulares (WIMMER, 1996 *apud* DUARTE E BARROS 2012).

Partindo da escolha do método, o estudo se desenvolveu em duas etapas, uma teórica e outra empírica.

Na etapa teórica, foram coletados dados em livros e artigos apresentados ao longo do desenvolvimento deste trabalho e que dão base ao estudo empírico. Sobre os temas marca e posicionamento, foram adotados os conceitos de Kevin Keller (2003) e David Aaker (1996). Sobre estratégias de marketing e marketing emocional, os conceitos de Philip Kotler e Keller

(2006), Kotler (2010), Marc Gobé (2002) e José Martins, (1999) e sobre *lovemarks*, foram utilizadas as proposições de Kevin Roberts (2004).

A segunda etapa, empírica, refere-se à análise bibliográfica de documentos publicados sobre o tema do estudo de caso como alguns artigos, dados de pesquisas, notícias e entrevistas publicadas na mídia. Além disso, também foram analisados materiais divulgados no meio online, como em sites, blogs e em revistas de grande circulação do país devido à atualidade do tema.

A marca Havaianas foi escolhida como objeto de estudo desse trabalho, pois, no mercado brasileiro, é considerado um caso representativo de *lovemark*. Como marca, a Havaianas já possuía uma base sólida no mercado nacional e no início dos anos 1990 passou por um processo transformação e de reposicionamento, que definiu novas diretrizes organizacionais e mercadológicas, contribuindo para o sucesso que é nos dias de hoje.

Inicialmente, toda sua comunicação e estratégia de marketing eram voltadas para o produto e seus aspectos funcionais. Mais tarde, com o reposicionamento da marca – que contribuiu para que a empresa também repensasse toda a estratégia de produção e distribuição –, o foco mudou para o consumidor e a publicidade foi direcionada para os aspectos simbólicos e emocionais do produto.

Mas por que, exatamente, a Havaianas é um caso representativo de *lovemark* no contexto brasileiro? Ao longo de sua história, como foi realizado o processo de gerenciamento de marca que fez com que ela se destacasse no mercado nacional e até mesmo internacional? O modelo do estudo de caso foi escolhido para responder essas proposições, funcionando como uma “inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real” (YIN, 2001, p.32).

A estrutura organizada para analisar este caso foi a seguinte: contextualização da história do produto (marcando seus acontecimentos mais relevantes), caracterização dos aspectos desenvolvidos na construção e comunicação da marca Havaianas (com base no referencial teórico apresentado) e análise dos resultados (evidencias resultantes das análises realizadas).

Entende-se que a metodologia escolhida apresenta limitações no que diz respeito às conclusões, pois não há aprofundamento com base em pesquisa qualitativa, somente a análise bibliográfica de documentos publicados sobre os assuntos relacionados ao estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO – SANDÁLIAS HAVAIANAS

4.1 “AS LEGÍTIMAS” - UM POUCO DE HISTÓRIA

A história das sandálias Havaianas começa em 1962, quando a São Paulo Alpargatas lançou os primeiros modelos inspirados na sandália “Zori”, um tipo de calçado japonês utilizado por agricultores com tiras de tecido e sola de palha de arroz. Com o diferencial da sola de borracha flexível, resistente e macia, as sandálias Havaianas caíram no gosto de muitos brasileiros e por volta de 1964, praticamente todo trabalhador do país usava um par.¹⁴ A propósito, o grão de arroz inspirou a textura da palmilha e o nome foi emprestado do Havaí, projetado pela indústria Hollywoodiana como um lugar dos sonhos durante os anos 1960.

Em 1969 só existiam Havaianas tradicionais com tiras azuis e sola branca. Até quando houve um erro no maquinário e sandálias com tiras verdes foram produzidas e posteriormente enviadas para o mercado. Isso não foi um problema, pois os consumidores gostaram da ideia e a empresa também passou a produzir pares amarelos, ferrugem e preto.

Já na década de 1970, popularizada pelas classes mais baixas da população, a marca ganhou novos públicos: jovens e os mais politizados, que entraram na onda do movimento hippie e pregavam uma vida livre de excessos de consumo. O chinelo de dedo parecia ser o calçado perfeito.

Com a aceitação do produto, a marca ganhou visibilidade e ao mesmo tempo foi surgindo uma grande quantidade de imitações, que motivou a empresa a criar uma campanha estrelada pelo humorista Chico Anysio. Nela, Chico chamava as Havaianas de “As Legítimas” e aconselhava o consumidor a recusar imitações (YAMAGUITI; LEAL; GARRÁN, 2010, p. 230). Nos anúncios da época, principalmente nos filmes para TV, o destaque era direcionado para os aspectos funcionais do produto - “não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro” - ilustrado em pequenas narrativas vividas pelos personagens de humor interpretados por Chico Anysio, o garoto propaganda da marca.

Após aproximadamente trinta anos no mercado, as vendas do produto começaram a declinar. No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, pesquisas mostravam que os consumidores consideravam as Havaianas como um produto bom, mas associado à pobreza (YAMAGUITI; LEAL; GARRÁN, 2010, p. 230). No ano de 1988 suas vendas anuais despencaram de 88 milhões de pares para 65 milhões (GOMES, 2005).

¹⁴ Disponível em: www.havaianas.com.br/pt-br/historia. Acesso em 04 jun. 2015.

Após o auge da associação da imagem das sandálias com as camadas mais pobres da população, em 1994, a Alpargatas iniciou uma campanha de reposicionamento da marca Havaianas. Em um artigo publicado pela revista HSM Management, o autor descreve esse ponto de virada:

Nesse momento, a São Paulo Alpargatas tomou a decisão que mudaria a história das Havaianas. [...] As sandálias deixaram de ser tratadas pela empresa como meras commodities – quando todo o foco estava na redução dos custos de produção – e começaram a receber investimentos que lhes confeririam um valor agregado cada vez maior. (GOMES, 2005).

No processo de reposicionamento, foram lançados novos produtos e diversas modificações nos modelos já existentes, assim como mudança no preço, nas formas de distribuição, na própria comunicação e nas estratégias de marketing (YAMAGUITI; LEAL; GARRÁN, 2010, p. 230).

A ideia inicial era reconquistar a classe média e por isso, em 1996, foi lançado o modelo Havaianas Top, que ao invés de ter duas cores, como as Tradicionais, eram monocromáticas. Esse modelo foi inspirado na prática de alguns consumidores que costumavam virar a sola colorida para cima. Produzidas com as cores da moda, os profissionais de marketing da Alpargatas queriam agregar a ideia do conforto emocional à mensagem de conforto físico que já era transmitida pela marca (GOMES, 2005).

No novo posicionamento das sandálias Havaianas, o foco da comunicação deixou de ser no produto e passou a ser no usuário. A abordagem também mudou. O objetivo era mostrar quem usava as sandálias e não mais os principais atributos e características do produto. Assim, foi desenvolvida uma campanha que mostrava diversas celebridades brasileiras presentes no contexto midiático da época usando Havaianas em seu dia-a-dia. Nela, sustentando ao slogan “Todo mundo usa”, o ator e humorista Luiz Fernando Guimarães flagrava pessoas como Carolina Ferraz, Vera Fischer e Maurício Mattar calçando as sandálias em lugares públicos. Tudo isso sem perder a essência da marca, sempre com um toque de humor.

As propagandas eram feitas em forma de testemunhal por celebridades de diversas áreas. A característica principal da comunicação era que todos os testemunhais fossem verdadeiros. As pessoas que apareciam usando Havaianas realmente usavam no seu dia-a-dia na vida real. Além disso, a comunicação era feita com humor, com doses de irreverência e com certa sensualidade. (SERRALVO, 2006)

A associação com a imagem das celebridades conseguiu aumentar a consciência da marca e gerar credibilidade. Além das novas campanhas, a Havaianas passou a patrocinar importantes eventos de moda nacionais e internacionais, como São Paulo Fashion Week,

Fashion Rio e Semana de Moda de Buenos Aires, levando o consumidor a associar a marca com o universo *fashion*.

Em paralelo à publicidade veiculada na TV e em meios impressos, os esforços de assessoria de imprensa, relações públicas e promoção de eventos também foram fundamentais para o reposicionamento e crescente sucesso da marca. Além de "garantir" que as celebridades realmente usassem Havaianas, eles faziam com que a marca estivesse presente nas principais revistas, editoriais de moda e nos eventos badalados do país, como nos camarotes do carnaval de Salvador e do Rio de Janeiro.

As novas estratégias, que trouxeram bons resultados financeiros para a empresa, faziam com que o produto deixasse de ser “algo funcional para tornar-se um objeto de desejo, um acessório de moda, trazendo *glamour* para aqueles que o utilizassem” (YAMAGUITI; LEAL; GARRÁN, 2010, p. 230) e ao mesmo tempo mantendo um preço democrático.

As estratégias de comercialização e distribuição nessa nova fase também receberam uma atenção especial. “Um número significativo de varejistas de calçados aderiu à ideia de comercializar a nova linha, mediante a promessa de receber todo o apoio possível da Alpargatas” (GOMES, 2005). Com isso, foram criadas embalagens individuais para os modelos Top e displays para expô-las de forma destacada nos pontos de venda. No âmbito da distribuição, foram desenvolvidas estratégias especiais para o lançamento de novos modelos.

Criamos a estratégia de lançar os novos modelos nos canais formadores de opinião e, quando eles estivessem bem conhecidos, nós os colocaríamos também nos atacadistas. “Precisamos ter bastante disciplina para dizer ‘não’ aos canais de massa, mas hoje todos entendem que isso funciona melhor”, explica Lalli (Diretor da Unidade de Negócios de Sandálias Havaianas em 2005). (GOMES, 2005)

O processo de internacionalização da marca começou em 1994, mas foi somente em 2001 que ele decolou de verdade. Inicialmente, foi implantado em países formadores de opinião sobre moda, como França e Itália. No mercado internacional, diferente do que ocorreu no Brasil, as Havaianas tinham como público-alvo pessoas de classe alta. Isso se deu, principalmente, devido à escolha dos canais de distribuição que comercializariam os produtos em tais países, que eram lojas mais sofisticadas, não tendo oferta em supermercados ou lojas populares.

Mantendo a mesma estratégia de associar a marca ao mundo *fashion*, celebridades internacionais também usavam Havaianas, entre elas Jennifer Aniston, Brad Pitt e Gisele Bündchen. Em suas principais aparições fora do país, as sandálias originais do Brasil foram oferecidas como brinde para atores na cerimônia de entrega do Oscar em 2003 e desfilou nos

pés das modelos no desfile de Jean Paul Gaultier em Paris¹⁵. Certamente, fizeram jus ao slogan “Todo mundo usa”.

Sucesso de vendas e de marca, a Havaianas superou obstáculos e se reposicionou no mercado de forma bastante coerente, abrindo espaço para que no ano de 2010, respondesse por 60% do faturamento da São Paulo Alpargatas (INTERBRAND, 2010), que detém ainda a administração da Rainha, Mizuno, Dupé, Sete Léguas e Topper, do grupo Camargo Corrêa.

Segundo o Instituto de Estudos de Marketing Industrial (IEMI), o mercado de chinelos e sandálias movimenta R\$ 6,7 bilhões na economia brasileira, o que representa 50% do total de calçados produzidos no país. Dados atuais do Instituto Kantar mostram que a participação de mercado da marca Havaianas na categoria citada chegou a 45% em 2014 e a segunda colocada, Ipanema, da Grendene, alcançou uma participação de 25%¹⁶.

É inegável que a marca de sandálias Havaianas é a responsável pela maior movimentação dos negócios do grupo a qual faz parte, posicionada em 23ª lugar no *ranking* de marcas brasileiras mais valiosas da Interbrand, que avalia o selo em R\$437 milhões de reais¹⁷. “A capacidade da marca de surpreender parece estar longe de se esgotar. Havaianas entrega produto e, mais importante, virou assunto, espontaneamente, como uma grande celebridade” (INTERBRAND, 2010).

4.2 “TODO MUNDO USA” – UM CASE DE SUCESSO

Hoje, mais do que nunca, as Havaianas são consideradas “as legítimas” porque deram ao mundo uma lição de inovação, democratização, estratégia de produto e construção de valor de marca.

Mas afinal, como uma marca que passou por um processo de “rejeição” conquistou o coração dos consumidores, chegando ao status de “mais amada” do país? Com base no referencial teórico apresentado ao longo do trabalho e em documentos, artigos e notícias publicadas sobre o tema, buscaremos compreender agora como a Havaianas pode ser considerada um caso representativo de *lovemark*.

¹⁵ O que é que as brasileiras têm? Interbrand, 2010

¹⁶ Fonte: <http://www.risanet.com.br/marketing-no-setor-de-calcados/havaianas-uma-cinquentona-que-conquistou-o-mundo>. Acesso em 15 jun. 2015.

¹⁷ Dados de 2014. Disponível em: <http://www.rankingmarcas.com.br/marcas/havaianas.php#conteudo>. Acesso em 15 jun. 2015.

4.2.1 Alcançando Respeito

Em um artigo publicado sobre a importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo, Serralvo (2006) apresenta uma análise qualitativa do caso Havaianas, no qual mostra que o slogan “Todo mundo usa” constituiu-se na grande promessa e garantia que todas as pessoas realmente usariam a “nova” Havaianas, conferindo credibilidade à mensagem e alterando a imagem do produto aos consumidores novos e atuais.

Segundo Serralvo (2006), o processo de reposicionamento da marca e de renovação do produto foi necessário para que a Havaianas obtivesse novamente seu prestígio. O objetivo inicial era aumentar o volume de vendas e a margem do produto. Para isso, foi necessária uma mudança no mix de marketing, uma “injeção” de valor agregado e uma ambiciosa estratégia de internacionalização da marca. Para o autor, com o reposicionamento, a marca soube explorar de forma coerente os benefícios emocionais e racionais de seu produto, melhorando assim seu desempenho competitivo.

Os benefícios emocionais citados por Serralvo (2006)¹⁸ são representados pelos *sentimentos internos*, traduzidos pelo prazer e pela sensualidade de usar o produto; pelos *sentimentos externos*, através do status e o prestígio que a marca proporciona ao usuário; e pelos *valores percebidos*, que podem ser notados pelo slogan “todo mundo usa” - desde um trabalhador comum, passando por estudantes, celebridades e até mesmo atores indicados ao Oscar usam a marca.

Já os benefícios racionais, são representados pelas variáveis ligadas aos contatos físicos da marca realizados com o público-alvo por meio do produto. São as questões relacionadas à *funcionalidade*, como qualidade, durabilidade e conforto do produto; ao *processo*, que se dá pela facilidade de encontrar o produto e pela acessibilidade; e ao *relacionamento*, que no caso da Havaianas, a marca se relaciona muito bem com todos os seus públicos, independente de classe social, gênero e idade (SERRALVO, 2006).

Em relação ao novo posicionamento da marca, que se refere basicamente à imagem da marca na mente do consumidor, o autor diz:

Um fato importante é que a ascensão e o sucesso da marca Havaianas no exterior ao enfatizar a sua origem brasileira realimenta o posicionamento da marca no Brasil. Foram observados não só uma ampliação do uso do produto em que as pessoas começaram a usar as Havaianas em lugares públicos como também as classes menos privilegiadas passaram a usar as Havaianas sem ter vergonha nas ruas, visto que as empregadas domésticas trocavam seus calçados quando iam à padaria, por exemplo. (SERRALVO, 2006, p. 15)

¹⁸ O modelo desenvolvido pela McKinsey foi adotado no trabalho de Serralvo (2006) para o estudo do fenômeno.

O autor ainda destaca que no processo de reposicionamento deve-se ter consciência de que é o consumidor, em última instância, que determina o nível de apropriação das promessas realizadas e o grau de relacionamento desejado com a marca (SERRALVO, 2006). Ou seja, o sucesso do reposicionamento das sandálias Havaianas se deu através da resposta positiva do público comprovado pelo aumento de vendas. Além disso, percebeu-se que as sandálias Havaianas passaram a ser apresentadas ao público em geral como um acessório de moda.

Um ano após o reposicionamento, as mudanças já eram perceptíveis. Desde o número de unidades vendidas, a margem de lucro, à imagem do produto no mercado. Rui Porto afirma que “foi uma revolução que começou em 94 e em 96, a percepção da marca já era totalmente outra”. A previsão de vendas da primeira coleção da Havaianas Top em 1993 era de 300 mil pares em um ano. O resultado alcançado foi de 2 milhões de pares vendidos. Destacando-se que todo o faturamento de Havaianas Top era revertido para sua comunicação. (SERRALVO, 2006, p. 15)

Ao produzir campanhas com celebridades queridas pelo público e mantendo a essência do humor, a Havaianas passou a transmitir credibilidade, tornando sua mensagem ainda mais verossímil com os esforços da área de Relações Públicas. Isso tudo fez com que o relacionamento entre marca e consumidor ficasse mais estreito, gerando assim, um processo de identificação. Esse processo contribuiu de forma significativa na quebra das barreiras de classe social e tornou o produto mais democrático.

4.2.2 Alcançando Amor

Como forma de mostrar a crescente importância do estabelecimento de conexões emocionais entre marca e consumidor, a revista Consumidor Moderno publicou nos anos de 2013 e 2015 estudos realizados pela Officina Sophia que apresentam as “Marcas Mais Amadas” pelos brasileiros. Além de identificar quais marcas tem conquistado o chamado “amor de marca”, o estudo mostrou que a conexão emocional é o fator *mais* importante nesse relacionamento.

No *ranking* publicado em abril de 2015, a Havaianas apareceu em primeiro lugar, seguida da Nestlé e da Nike, que ocuparam o segundo e terceiro lugar, respectivamente. Podemos dizer que no caso da Havaianas, a estratégia de reposicionamento funcionou como um trampolim para o amor de marca. As sandálias que recebiam a alcunha de “chinelo de pobre”, hoje são vendidas em mais 100 países, desde lojas especializadas na Europa, passando por bancas de jornal no Brasil, supermercados varejistas e até mesmo sendo compradas e distribuídas como lembrança personalizada em casamentos e festas em geral, que representa uma estratégia de personalizar a marca para o cliente, gerando valor.

Realizada em 2013, também pela Officina Sophia, a pesquisa “As marcas mais amadas do Brasil” também apontou a Havaianas como marca mais amada pelos brasileiros. “Segundo Paulo Secches, presidente da Officina Sophia e responsável pelo estudo, grande parte do sucesso da marca se deve à relação positiva e duradoura que ela estabeleceu com o público”.¹⁹ Ele diz:

Ao longo do tempo, as Havaianas foram construindo uma relação de alegria e afetividade com as pessoas. Se você olhar toda a atividade de comunicação dela e mesmo o produto, há uma percepção de qualidade, é uma relação muito positiva.
(Paulo Secches)

Além das emoções, as associações intangíveis referentes à marca também contribuem para o estabelecimento de uma real conexão com o consumidor, sendo capazes de reforçar positivamente os benefícios emocionais do produto. No caso da Havaianas, tais associações podem ser traduzidas pelo humor, descontração, simpatia, envolvimento, irreverência e brasilidade que a marca traz (SERRALVO, 2006). De acordo com Martins (1999) o trunfo das marcas bem sucedidas vem da associação da essência do produto às emoções presentes no imaginário coletivo. Ou seja, tudo está interligado.

Mais do que uma sandália, a Havaianas simboliza relevância para seus consumidores, principalmente a partir do momento em que a funcionalidade do produto já não é o aspecto mais importante para eles. Algumas atitudes demonstram um alto grau de envolvimento com a marca, como por exemplo, o *site* “havaianomaniacos.com.br”, criado e administrado por consumidores-fãs que se auto intitulam “apaixonados” pela marca. Nesse site são apresentados e discutidos novos modelos, parcerias, produtos raros, pontos de venda online, celebridades e suas Havaianas e até mesmo *posts* sobre “como combinar Havaianas com *looks* da moda”. Além de todos aqueles que curtem a *fanpage* da marca no Facebook, somando 5,5 milhões de pessoas (Acesso em junho de 2015)

Há também o momento em que a conexão emocional dos consumidores com a marca ultrapassa os pensamentos estratégicos de marketing. Foi o que aconteceu quando as Havaianas começaram a ser distribuídas em festas de casamento, o que se tornou comum no Brasil. Muitos casais, pensando no conforto de seus convidados, compram os pares e os distribuem como lembrança associada a um momento inesquecível em suas vidas, demonstrando assim seu “amor de marca”.

¹⁹ <http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php/estudos-e-pesquisas/parceiros/item/8433-razoes-do-amor-pesquisa-mostra-as-marcas-mais-amadas-no-brasil>. Acesso em 15 jun. 2015.

4.2.3 Só poderia ser uma *lovemark*

De acordo com os conceitos de Roberts (2004), além de amor e respeito, as *lovemarks* possuem três principais características responsáveis por sua ressonância emocional: Mistério, Sensualidade e Intimidade. Veremos agora de que maneira cada um desses elementos relacionados à marca Havaianas fazem com que ela seja considerada uma *lovemark*.

Muito mais do que aspectos funcionais, os consumidores esperam que o produto/serviço seja capaz de despertar sentidos e estimular emoções. Inaugurado em São Paulo no ano de 2009, o Espaço Havaianas é uma “loja conceito” localizada em uma das ruas de maior prestígio econômico da capital, a Oscar Freire. Projetado com o intuito de “transportar à arquitetura o clima inspirado pela marca: frescor, informalidade, conforto, tranquilidade, bem-estar e brasilidade”²⁰, o espaço tem características de uma praça, totalmente aberto para a rua, sem vitrine ou portas (Figura 6).

Como um exemplo de comunicação de marca atrelado à arquitetura, o Espaço Havaianas explora bastante a Sensualidade. Toda a disposição dos produtos e o destaque para suas cores, a presença de plantas e a iluminação do local contribuem para que o consumidor sinta-se curioso, mas ao mesmo tempo confortável no lugar. O cheiro da loja e o som ambiente trazem referências brasileiras, criando um ambiente emocional e customizado que envolve o consumidor com a marca (Figura 7).

O conceito da loja também busca garantir interatividade com o público, pois praticamente todos os produtos estão ao alcance das mãos, é possível customizar as sandálias no momento da compra e aprender sobre a história da marca em painéis de LED.

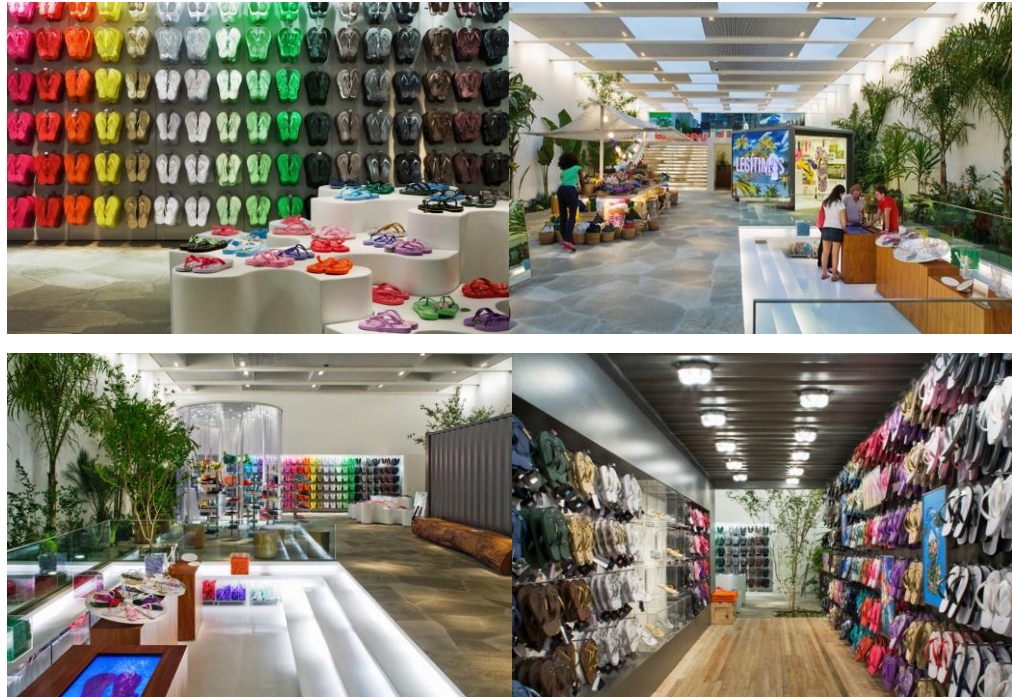
Figura 6. Fachada do Espaço Havaianas (SP)



Fonte: www.archdaily.com.br

Figura 7. Espaço Havaianas (SP)

²⁰ Disponível em: <http://www.archdaily.com.br/674/espaco-havaianas-isay-weinfeld>. Acesso em: 15 jun. 2015



Fonte: www.archdaily.com.br

O Mistério, que também representa uma característica de *lovemark*, faz uso de histórias capazes de usar o passado como forma de moldar o presente, à medida que avança para o futuro. Quando a Havaianas completou 50 anos, por exemplo, foi veiculado um anúncio na TV que reunia diversas cenas marcantes de filmes já produzidos pela marca. Intercalando pessoas conhecidas e admirada pelos brasileiros – a começar pelo humorista Chico Anysio – e outros anônimos, a ideia era mostrar que, independente de ser famoso ou não, todos tinham algo em comum: a paixão pelas Havaianas. O texto, informal e bem-humorado, funcionou como uma declaração de amor da marca aos brasileiros, celebrando os 50 anos de união.²¹

Além de utilizar a ligação “passado, presente e futuro” em seus comerciais, a Havaianas também explorou os sonhos dos consumidores quando em 1994 lançou a Havaianas Top, com tiras e solado da mesma cor. No início da década de 1990, os “consumidores inspiradores”²² já viravam a sola da sandália para deixá-la monocromática. O que a marca fez foi entender o mercado e realizar o desejo daqueles já a amavam, mas que buscavam uma diferenciação emocional. Foi o início do caminho para o sucesso.

²¹ Filme disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2013/07/16/Havaianas-celebra-casamento-com-Brasil.html>. Acesso em 15 jun. 2015.

²² Conceito descrito por Kevin Roberts (2004) como “as pessoas que promovem e defendem suas marcas. Aquelas que preparam a recolocação, sugerem melhorias e aprimoramentos, criam sites web e as divulgam. Também são as pessoas que atuam como guardiãs morais das marcas que amam”.

Para ser considerada uma *lovemark*, é preciso criar um relacionamento íntimo com seus consumidores. A Havaianas, com sua linguagem irreverente e conhecido toque de humor, utilizou a “ferramenta” da Intimidade em muitas de suas campanhas publicitárias veiculadas na TV, aproximando-se de consumidor de forma honesta, deixando claro quem ela é como marca, mas ao mesmo tempo buscando manter o bom relacionamento com seu público.

É possível citar a campanha de Havaianas Fit do ano de 2009 (Figura 8) como exemplo desse comportamento da marca. Na campanha, a Avó e a Neta se encontram em um restaurante e travam o diálogo apresentado abaixo:

Figura 8. Imagens do comercial "Avó", da Havaianas



Fonte: Imagens do Youtube

Avó: Eu não acredito que você veio para o restaurante de chinelo.

Neta: Deixa de ser atrasada né, Vó. Isso não é chinelo. É Havaianas. Havaianas Fit. Da para usar em qualquer lugar.

Avó: Que é bonitinha, é.

A avó e neta observam o artista famoso (Cauã Reymond) que entra no restaurante e continuam o dialogo.

Neta: Olha lá, Vó.

Avó: É aquele menino da televisão. Você tinha que arrumar um rapaz assim para você.

Neta: Deve ser chato casar com famoso, né?

Avó: Mas quem falou em casamento? Estou falando de Sexo!

Neta: Vó?!?

Avó: Depois eu que sou atrasada?

Nesse comercial fica claro que há uma novidade não só nos modelos de sandálias Havaianas, mas também no comportamento dos personagens. Há um destaque para a quebra do “tradicionalismo” com a personagem representada pela Avó, que demonstra não se importar em conversar abertamente sobre sexo com a neta, um assunto considerado íntimo e “moderno”

principalmente quando tratado com avós. De certa forma, isso tudo reforça o aspecto de intimidade no diálogo com o consumidor e a contemporaneidade da marca.

Entretanto, após a veiculação da campanha na TV aberta, alguns consumidores reclamaram do teor do diálogo apresentado na propaganda e a decisão de suspensão (ou não) do comercial foi levada ao Conar. Antecipando-se de alguma decisão desfavorável, a empresa decidiu retirar a propaganda do ar e tomou uma atitude – digna de uma *lovemark*.

A decisão em conjunto com a agência AlmapBBDO foi de lançar uma nova propaganda com a mesma personagem da Avó. Nesta, ela aparece sentada em um sofá com um *notebook* no colo e explica que a Havaianas retirou a outra propaganda da TV, mas colocou em seu site na internet, para quem ainda quisesse ver. A mensagem deixa claro que não é possível agradar a todos e em respeito aos que não se sentiram confortáveis com o diálogo, preferiram retirar do ar, mas para quem tivesse gostado do anúncio também não seria preterido, pois o filme já estava no site. A propaganda termina com a personagem da Avó falando: “Viu como sou moderninha?”.

Com essa atitude, além de divulgar o site da marca, a Havaianas demonstrou que enxerga os consumidores também como pessoas e entende que criar um relacionamento, uma conexão emocional com todo seu público-alvo é um caminho mais vantajoso para a marca.

Quadro 3. Resumo Lovemarks x Havaianas

LOVEMARKS	HAVAIANAS
Respeito	A Havaianas alcançou o respeito dos consumidores com a estratégia de reposicionamento, que englobou alterações no <i>mix</i> de marketing, internacionalização da marca e investimento massivo em comunicação.
Amor	A marca foi eleita duas vezes (2013 e 2015) como "mais amada do país" e é relevante para seus consumidores, que se envolvem com a marca em ambientes online dedicados à ela e também promovem a marca como lembranças de momentos especiais, principalmente em festas em geral.
Mistério	Havaianas faz uso de histórias capazes de usar o passado, presente e futuro (comercial de 50 anos da marca); explora os sonhos dos consumidores (lançamento Havaianas Top).
Sensualidade	Espaço Havaianas em São Paulo, construído para ser um oásis para os fãs da marca.
Intimidade	Trabalha a aproximação com o público de forma honesta e casual, mantendo sempre o bom relacionamento (campanha "Avó").

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mergulhadas em um cenário extremamente competitivo e em busca de diferenciação, as empresas tiveram que recorrer a novas formas de atrair consumidores e de se comunicar com seu público. Em um mundo onde a funcionalidade do produto já não é o bastante e há uma procura, por parte dos consumidores, por algo que os façam se sentirem mais completos, as marcas encontraram na emoção a chave para a conquista do consumidor contemporâneo.

Debruçados sobre os aspectos emocionais das marcas e buscando ampliar os pontos de contato com os consumidores, os profissionais de marketing começaram a focar nas emoções humanas com o objetivo de atingir a mente, o coração e o espírito do consumidor. Essa nova maneira de construção e comunicação de marcas acompanhou as mudanças e transformações da sociedade de consumo, pautadas principalmente pela globalização, novas tecnologias e mídias integradas ao contexto publicitário.

O caso Havaianas mostrou que, de maneira evolutiva, os diferenciais competitivos das empresas estão – em grande parte – em seus valores intangíveis. O conjunto deles, bem posicionado na mente do consumidor, é o que impulsiona os negócios das empresas permitindo que alcancem maiores margens de lucros. Baseado no conceito descrito por Roberts (2004), isso demonstra o surgimento das *lovemarks* como uma “evolução das marcas”.

Podemos perceber que o segredo que leva uma marca a se tornar uma *lovemark* está na conexão emocional construída através de um relacionamento honesto com o consumidor, este que, por sua vez, deve ser visto como um ser humano completo.

Vimos também que as empresas não podem se preocupar apenas com a gestão de marca. É preciso partir de um planejamento estratégico que contemple o alinhamento da missão da empresa com todas as ações da marca, como lançamentos, pontos de venda, distribuição e relações públicas.

É comum que as empresas meçam seu desempenho com base em indicadores financeiros e análises quantitativas. Entretanto, percebemos que tais critérios não são mais suficientes como medidas de sucesso. O novo momento exige que as empresas sejam capazes de administrar os principais fatores que representam sua vantagem competitiva.

Com o estudo de caso, percebemos que a Havaianas desenvolveu um genuíno conhecimento sobre quem ela é como marca e assim foi capaz de se reposicionar e transmitir sua identidade com clareza, construindo um DNA de marca autêntico. Isso abriu espaço para que ela conhecesse melhor seus consumidores e seu lugar no ambiente competitivo.

Como prova de autenticidade e empatia, a marca foi capaz de se colocar no lugar do cliente para entender o que o agrada e o que incomoda. Exemplos disso, apresentados no estudo de caso, foram os momentos de lançamento das Havaianas Top, a substituição do comercial das Havaianas Fit com a personagem da Avó e a concepção do Espaço Havaianas, construído para ser um oásis para os fãs da marca.

Mostrando a todos que os donos das marcas são aqueles que as amam, a Havaianas demonstrou entender que seus consumidores têm uma relação emocional com as criações da empresa, que eles não compram seus produtos apenas por serem práticos ou econômicos, mas por compreenderem que tais objetos possuem valores intangíveis e significados para suas vidas. Além disso, os consumidores também entendem que tais produtos os ajudam a definir a maneira como querem ser vistos e entendidos pela sociedade.

E o motivo de uma *lovemark* ser uma *lovemark* é porque ela sabe construir uma comunicação que, de alguma forma, toca as pessoas, de modo que elas se identifiquem com a marca. Sem dúvida, a publicidade funciona como mediadora de todo esse processo, mas a autenticidade, o amor e o respeito são os fatores que fazem a marca durar.

Após o processo de reposicionamento, alcançando grande participação no mercado em que atua e aumentando constantemente seu portfolio de produtos, a Havaianas seguiu apostando em amor de marca e inovação, resgatando a competitividade de seus produtos e mantendo sua conhecida qualidade, que funcionou como um fator funcional de diferenciação. Ao longo de sua trajetória, a marca conquistou e reconquistou a confiança dos consumidores e hoje faz parte de suas aspirações, o que é muito maior do que simplesmente ser uma marca conhecida.

Percebemos que a Havaianas buscou construir um relacionamento com seu público – entendendo a necessidade de reposicionamento como uma forma e oportunidade para alcançar o sucesso. Acreditamos que sua presença emocional é, em grande parte, o que faz com que os consumidores continuem usando a marca há mais de 50 anos.

Tendo em vista todo o desenvolvimento teórico do trabalho e os elementos apresentados no estudo de caso, é possível dizer que a Havaianas é um caso representativo de *lovemark* no contexto brasileiro, pois, ao longo de diversos momentos de sua história, a mesma apresentou, em termos de gestão de marca e ferramentas de marketing, características coerentes com a teoria das *lovemarks* proposta por Roberts (2004).

Com esse trabalho também foi possível compreender o uso da emoção como estratégia na gestão de marcas e no relacionamento destas com o consumidor, trazendo um assunto atual para o conhecimento de todas as pessoas e principalmente para profissionais da área de comunicação. Afinal, todos nós somos pessoas ou consumidores em tempo integral.

Em função das delimitações da pesquisa, recomenda-se a continuidade e o aprofundamento deste estudo de modo com que a opinião e o comportamento do consumidor também possam ser analisados, contribuindo com dados que possam enriquecer o estudo apresentado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Negócios, 1998.

_____. **Building Strong Brands**. The Free Press. Nova Iorque, 1996

BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

CASAQUI, Vander. **Processos de representação e referencialidade na publicidade contemporânea**: mundo do trabalho, cidade, beleza e ativismo social. Revista Eletrônica Signos de Consumo (USP), Janeiro-Junho/ 2009. Disponível em: http://www.usp.br/signosdoconsumo/ed002/artigos/RSC_02_VanderCasaqui.pdf. Acesso em: 30 abr. de 2015.

DA SILVA; André Luiz B; MENEGHEL, Andrea. **Da funcionalidade à Emoção: Conectando Marcas às Pessoas**. Disponível em: http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Culture/DaSilva_Meneghel.pdf . Acesso em: 15 abr. 2015.

DAMASIO, Antonio R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2013

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

Entrevista com Antônio Damásio. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia/os-sentimentos-sao-fundamentais-para-a-sociedade-diz-antonio-damasio>. Acesso em: 30 abr. de 2015.

FURRIER, M. T. Patrimônio de marca. In: SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008a.

FURRIER, M. T. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008b.

GABRIEL, Yiannis; LANG, Tim. **The Unmanageable Consumer**. London: SAGE Publications Ltd, 2006

FERNANDES, Gica. **Espaço Havaianas / Isay Weinfeld**. Maio 2013. ArchDaily Brasil. Disponível em: <http://www.archdaily.com.br/674/espaco-havaianas-isay-weinfeld>. Acesso em: 15 jun. 2015

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**. São Paulo: Negócio, 2002.

GOMES, Adriana Salles. **Havaianas: com o mundo aos seus pés**. HSM Management 48, jan./fev. 2005. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/havaianas-com-o-mundo-seus-pes>. Acesso em: 16 de jun. 2015.

História. Site das Havaianas. Disponível em: www.havaianas.com.br/pt-br/historia. Acesso em: 10 jun. 2015

HOLT, Douglas B. **Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural**. São Paulo: Cultrix, 2005.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.

KHAUAJA, D.M.R. Construção de marcas. In: SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KHAUAJA, D.M.R.; PRADO, K.P.L.A. Contextualização das marcas. In: SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: A tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, José Roberto. **A natureza emocional das marcas**. São Paulo: Negócios, 1999.

_____. Para ganhar: a relação sensata entre as técnicas de branding e as Relações Públicas. *Organicom*. Ano 4, n.7, 2º semestre de 2007.

O que a New Coke continua a nos ensinar 30 anos depois. Disponível em: <http://www.coca-colacompany.com/stories/what-new-coke-continues-to-teach-us-30-years-later>. Acesso em: 05 mai. 2015

O que é que as brasileiras têm? Disponível em: http://www rankingmarcas.com.br/downloads/2010/o_que_e_que_as_brasileiras_tem.pdf. Acesso em 14 jun. 2015

O que faz uma marca ser amada pelo consumidor? Disponível em: <http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php/estudos-e-pesquisas/cip-centro-de-inteligencia-padrao/item/29345-o-que-faz-uma-marca-ser-amada-pelo-consumidor>. Acesso em: 14 jun. 201

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PEREIRA, Sofia Reis Ventura. **Gestão Emocional da Marca**: o caso Salsa. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Orientador: Prof. Doutor Carlos Melo Brito. Universidade do Porto, 2005.

Razões do amor: pesquisa mostra as marcas mais amadas do Brasil. (2013) Disponível em: <http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php/estudos-e-pesquisas/parceiros/item/8433-razoes-do-amor-pesquisa-mostra-as-marcas-mais-amadas-no-brasil>. Acesso em: 14 jun. 2015

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, Karen Perrotta Lopes; LEAL, Cristine Andrade Musso. **A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo**: O caso das sandálias Havaianas. XXX Encontro de Marketing da Anpad, 23 a 27 de setembro de 2006. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 16 jun. 2015.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis afeto, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SOUZA, Marcos; NEMER, Artur. **Marcas e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAVARES, Fred. **Gestão da Marca**: Estratégia e marketing. 2003

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YAMAGUTI, C. L; LEAL, C; GARRAN, V. G. Marcas e atitude do consumidor. In: SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.